

**ПОДУМАЙТЕ
ЕЩЕ РАЗ**



**АДАМ
ГРАНТ**

СИЛА ЗНАНИЯ О НЕЗНАНИИ

Эту книгу хорошо дополняют:

Искусство ясно мыслить

Рольф Добелли

Философия хорошей жизни

Рольф Добелли

Одураченные случайностью

Нассим Николас Талеб

Гибкое сознание

Кэрл Дуэк

Суперобучение

Скотт Янг

Adam Grant

Think Again

THE POWER OF KNOWING
WHAT YOU DON'T KNOW

VIKING

Серия «Гибкое мышление»

Адам Грант

Подумайте еще раз

СИЛА ЗНАНИЯ О НЕЗНАНИИ

Перевод с английского Екатерины Петровой

2-е издание

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2022

УДК 159.955.4

ББК 88.332.0

Г77

Грант, Адам

Г77 Подумайте еще раз. Сила знания о незнании / Адам Грант ; пер. с англ. Е. Петровой. — 2-е изд. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 272 с. — (Гибкое мышление).

ISBN 978-5-00195-057-8

Учиться, познавать новое и менять мир к лучшему невозможно без открытости и готовности переосмыслить старые убеждения. Профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант рассказывает, как это сделать и почему это так важно. Вы познакомитесь с научными исследованиями и жизненными историями из самых разных областей и сможете открыть в себе внутреннего ученого: любопытного, настроенного скептически, в меру уверенного в себе.

Для всех, кто хочет научиться критически оценивать реальность и свои решения, переосмысливать и переучиваться, двигаясь вперед.

УДК 159.955.4

ББК 88.332.0

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Think Again by Adam Grant © 2021

This edition published by arrangement with InkWell Management LLC and Synopsis Literary Agency

ISBN 978-5-00195-057-8

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

Оглавление

Вступление	11
------------------	----

Часть I. Индивидуальное переосмысление

Глава 1. Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый	23
Глава 2. Диванный футболист и самозванец	39
Глава 3. Удовольствие быть неправым	58
Глава 4. Бойцовский клуб со знаком «плюс»	76

Часть II. Переосмысление в отношениях

Глава 5. Танцы с врагами	93
Глава 6. Неспортивное поведение	113
Глава 7. Заклинатели вакцин и обходительные переговорщики	131

Часть III. Коллективное переосмысление

Глава 8. Эмоциональное общение	149
Глава 9. Переписываем учебник	167
Глава 10. Раньше мы так не делали	183

Часть IV. Заключение

Глава 11. Уход от тоннельного мышления	201
Эпилог	217
Что делать	223
Благодарности	229
Примечания	233

*Каану, Джереми и Биллу,
моим старинным друзьям — этот факт
нет нужды переосмысливать*

Вступление

После трудного перелета пятнадцать мужчин выпрыгнули из самолета в небе над Монтаной. Это были не скайдайверы, а пожарные-парашютисты из элитного подразделения, они спешили на тушение лесного пожара, занявшегося накануне от удара молнии. Еще несколько минут — и им придется бежать со всех ног.

Пожарные приземлились неподалеку от вершины Манн-Галч невыносимо жарким августовским днем 1949 года. На другой стороне ущелья полыхало пламя. Группа спустилась по склону к реке Миссури, планируя окопать охваченную огнем территорию, чтобы не дать ему распространяться и направить к месту, где нечему гореть.

Прошагав метров четыреста, возглавлявший команду Вагнер Додж заметил, что пожар перекинулся через ущелье и надвигается прямо на них. Высота пламени достигала десяти метров. Оно распространялось так быстро, что вскоре меньше чем за минуту преодолело бы расстояние в два футбольных поля.

К 17:45 стало очевидно, что сдержать огонь не удастся. Надо было срочно отступать, и пожарные помчались вверх по крутому склону. Камни под ногами, высокая трава — подниматься было нелегко.

За восемь минут команда преодолела около пятисот метров — оставалось не более двухсот.

Огонь подбирался все ближе, но в двух шагах от казавшейся безопасной вершины Додж остановился и проделал то, что ошарашило всех. Он достал коробок спичек, начал поджигать их и бросать в траву. «Мы думали, у него крыша поехала, — вспоминал позже его коллега. — Нам один пожар на пятки наступает, а он решил второй устроить прямо перед нами». Про себя он подумал: «Видно, этот гад

решил меня спалить». Конечно, никто не послушался Доджа, когда тот замахал руками перед разгоревшимся пламенем и заорал: «Наверх! Все сюда наверх!»

Ни один из пожарных не понял, что у него на уме, а ведь Додж развел спасительный встречный огонь. Выжигая траву на пути лесного пожара, он «отбирал» у него кислород и тем самым не давал разбушеваться. Смочив носовой платок водой из фляги, он прижал его ко рту, лег ничком на выжженную землю и провел в этом положении пятнадцать минут. Прямо над ним гудел огонь, но Додж мог дышать: ему хватало воздуха у поверхности земли.

К сожалению, двенадцать членов команды погибли. Позже нашли карманные часы одного из них. Стрелки расплавились, застыв на отметке 17:56.

Почему уцелели только трое? Возможно, двоим помогла физическая подготовка: им удалось убежать от огня и добраться до гребня. А Додж остался в живых благодаря смекалке.

* * *

Размышляя, что помогает стать умнее, люди в первую очередь упоминают интеллект. Чем он выше, тем более сложные задачи решает человек, и тем быстрее он это делает^{1,2}. Все привыкли считать интеллект способностью думать и учиться. Но в современном быстро меняющемся мире все большее значение приобретают другие когнитивные навыки: умение переосмысливать давно известное и отказываться от устаревшей информации³.

Представьте, что только что закончили тест, где из нескольких вариантов надо выбрать один, и теперь сомневаетесь в одном из ответов. У вас есть еще немного времени. Что вы предпочтете: довериться первоначальному выбору или выбрать другой вариант?

Примерно три четверти студентов убеждены, что изменение ответа негативно повлияет на оценку. Крупнейшая компания Kaplan, которая, помимо прочего, разрабатывает тесты, предупреждает учащихся: «Если хотите изменить ответ, подумайте как следует⁴. Опыт предыдущих тестирований показал, что второй вариант чаще всего неправильный⁵».

При всем уважении к опыту я предпочитаю неопровержимые факты. Когда трое психологов проводили подробный обзор

тридцати трех тестов, оказалось, что в большинстве случаев неверный ответ был исправлен на верный. Этот феномен называется ошибкой первого намерения (*first instinct fallacy*).

В одном эксперименте психологи подсчитали число исправлений в экзаменационных работах более чем 1500 студентов из Иллинойса⁶. Только четверть правок привели к неверному ответу, в половине же случаев первоначальный вариант заменили на верный. Я не первый год наблюдаю то же самое среди своих студентов: на выпускных экзаменах исправлений на удивление мало, но те, что есть, чаще сделаны в результате переоценки первого варианта и оказываются правильными.

Возможно, второй вариант верен не потому, что над ним лучше подумали, — просто студенты решаются на замену, только если твердо убеждены в ее необходимости⁷. Однако в недавних исследованиях предлагается другое объяснение: к повышению балла приводит не столько сам факт исправления, сколько сомнение в том, что оно будет верным⁸.

Мы не только избегаем переоценки своих ответов — мы сопротивляемся самой идее переосмысления. Взять хотя бы эксперимент, в котором нескольким сотням студентов рассказали об ошибке первого намерения, о том, как важно пересматривать свое мнение и когда это нужно делать⁹. Несмотря на это в последующих двух тестах студенты исправляли ответы не чаще обычного.

Отчасти проблема в когнитивной лени. Многие психологи говорят о скупости мышления: люди предпочитают держаться привычного мнения, а не обременять себя новым. Но сопротивляться пересмотру точки зрения нас побуждают и более глубокие причины. Сомневаясь в себе, оказываешься в непредсказуемости. Приходится заставлять себя признать, что факты изменились и то, что раньше было верным, теперь ошибочно. Переоценка укоренившихся убеждений угрожает нашей идентичности, вызывает ощущение, что мы лишаемся части себя.

Тем не менее переосмысление дается с трудом не во всех жизненных сферах¹⁰. Вещи мы обновляем легко и самозабвенно. Меняем одежду с приходом новых трендов. Делаем ремонт в кухне, когда прежний дизайн выходит из моды. А вот что касается знаний

и мнений, здесь мы склонны цепляться за старое. Психологи называют это явление «схватить и застыть» (*seizing and freezing*)¹¹. Нам милее покой привычных убеждений, а не дискомфорт сомнений. Вот только эти взгляды становятся хрупкими и уязвимыми раньше, чем утратят прочность наши кости. Мы посмеиваемся над теми, кто до сих пор пользуется Windows 95, но от своих воззрений 1995-го отказываться не собираемся. Мы внимаем тому, что нравится, а не идеям, которые заставляют задуматься.

Многие слышали, что, если кинуть лягушку в кипяток, она выпрыгнет. Но если посадить ее в теплую воду и постепенно поднимать температуру, то лягушка сварится¹². Она не способна переоценить ситуацию и не видит угрозы, а потом оказывается слишком поздно.

Недавно я решил проверить эту байку и выяснил, что это выдумка.

Брошенная в кипяток лягушка сильно обварится, и неизвестно — сможет ли двигаться. Зато в нагревающейся воде она быстро сориентируется и ускачет, как только температура превысит комфортный уровень. Так что это не лягушки не умеют переоценивать, а мы сами. Один раз услышав историю и поверив в нее, перестаем в ней сомневаться.

Увидев надвигающийся огонь, пожарные на Манн-Галче должны были принять решение. В идеальном мире у них было бы достаточно времени, чтобы остановиться, проанализировать ситуацию и взвесить возможные варианты. Но, когда меньше чем в сотне метров полыхает пламя, раздумывать некогда. «На большом пожаре нет времени и места сидеть и вести платоновские диалоги об усилении огня¹³, — писал ученый и бывший пожарный Норман Маклин в своей знаменитой, удостоенной премии книге *Young Men and Fire* («Юноши и огонь»), посвященной этой трагедии. — Будь Сократ во главе команды на Манн-Галче, он сгорел бы дотла вместе с остальными, рассматривая ситуацию во всех сторон».

Додж жив не потому, что долго раздумывал, а потому, что быстро оценил ситуацию. Двенадцать пожарных не поверили ему и поплались жизнью, не усомнившись в своих намерениях.

В стрессовых условиях люди обычно возвращаются к автоматическим, заученным реакциям¹⁴. С точки зрения эволюции это

хорошо, но только при условии, что обстановка не меняется. Пожарные учатся тушить огонь, а не разводить его. Ища спасения, надо бежать от пожара, а не к нему. В нормальных обстоятельствах эта стратегия поможет сохранить жизнь. Но Додж избежал гибели потому, что сообразил: в этом случае привычные реакции бесполезны.

Никто и никогда не говорил ему о встречном огне — парень даже не знал о таком способе. Его действия были чистой импровизацией. Позже другие двое выживших подтвердили под присягой, что ничего похожего в курсе обучения не было. Более того, многие специалисты по лесным пожарам не подозревали, что можно остаться целым и невредимым, лежа под огнем на выжженной земле.

Когда я рассказываю о спасении Доджа, слушатели изумляются его изобретательности в экстремальных условиях. «Это гениально!» Но восторг сменяется унынием после вывода, что простым смертным подобные озарения недоступны. «Я даже домашнее задание по математике за четвертый класс не могу сделать». Но чаще всего в переосмыслении не задействуются специальные навыки и находчивость.

* * *

Незадолго до неожиданного поступка Доджа пожарные упустили еще одну возможность переосмысления, не заметив очевидного. Прежде чем поджечь траву, он распорядился сбросить балласт — восемь минут они карабкались вверх с топорами, пилами, лопатами и десятикилограммовыми рюкзаками.

Казалось бы, убегая от опасности, первым делом скидываешь с себя все лишнее. Но пожарные привыкают к своей амуниции и тяжелому оборудованию — к таким условиям работы их готовят. Никто из команды не догадался избавиться от груза, пока Додж не отдал приказ. И даже после этого один парень никак не мог выпустить из рук лопату, пока ее не отобрал товарищ. Выжили бы они, если бы раньше освободились от всего, что мешало им бежать?

Этого мы не узнаем, но Манн-Галч не единственный инцидент такого рода. С 1990 по 1995 год двадцать три борца с лесными пожарами погибли, не успев оторваться от огня, взбирающегося за ними по склону: они тащили на себе тяжелые инструменты¹⁵. В 1994 году

из-за сильного ветра пламя охватило ущелье у горы Сторм Кинг в Колорадо¹⁶. Четырнадцать пожарных — четыре женщины и десять мужчин — не успели добраться до спасительной вершины, хотя оставалось преодолеть всего 60 метров.

Расследуя обстоятельства происшествия, специалисты подсчитали: без инструментов и рюкзаков скорость людей была бы на 15–20% выше¹⁷. «Большинство выжили бы, если бы бросили всё»¹⁸, — сделал вывод один из экспертов. Согласно заключению Службы охраны лесов США, «без инструментов и рюкзаков пожарные могли бы опередить огонь и раньше него добраться до вершины»¹⁹.

Логично предположить, что, сорвавшись с места, все попросту забыли о рюкзаках и снаряжении. Один из выживших в Колорадо вспоминал: «Пробежав около трехсот метров вверх по холму, я вдруг осознал, что все еще тащу на плече пилу!» Он принял разумное решение скинуть с себя ношу в одиннадцать килограммов, но потом задумался — и потерял драгоценные секунды: «Я непонятно почему стал искать, куда ее положить... помню, не мог поверить, что собираюсь ее бросить». Одного из погибших нашли с рюкзаком, его рука охватывала рукоятку пилы. Почему столько пожарных не бросили инструменты, хотя от этого зависела их жизнь?

Чтобы расстаться с оборудованием, пожарному надо не просто отказаться от заученных привычек, а признать поражение и отбросить часть идентичности. Это требует переосмысления цели работы и своей роли в жизни. «Пожары тушат не телом и руками, а инструментами, с которыми люди до некоторой степени себя идентифицируют, — пояснил организационный психолог Карл Вейк, — Работа пожарных предполагает, что оборудование всегда при них... Его утрата — экзистенциальный кризис: кто я без моего инструмента?»²⁰

Лесные пожары сравнительно редки. Большую часть жизни нам не приходится за доли секунды принимать решения, по итогам которых наши инструменты угрожают безопасности, а огонь указывает путь к спасению. Тем не менее необходимость переосмыслить ситуацию возникает удивительно часто и, похоже, перед всеми без исключения.

Мы совершаем те же ошибки, что и пожарные, но последствия оказываются не столь трагичны и потому часто проходят незамеченными. На нас давит груз привычек, но мы не сомневаемся в них,

пока не станет слишком поздно. Мы надеемся, что скрипящие тормоза проработают вечно, а потом они отказывают на шоссе в самый неподходящий момент. Мы верим, что фондовый рынок будет расти, хотя аналитики предупреждают о скором пузыре на рынке недвижимости. Мы пребываем в иллюзии счастливого брака, хотя партнер все больше отдаляется эмоционально. Считаем свою работу надежной, хотя многих уже сократили.

Эта книга о пользе переосмысления. О гибкости ума, спасшей жизнь Вагнеру Доджу. И о том, что ему не удалось, — о развитии таких способностей у окружающих.

Хотя вы и не носите с собой топор и лопату, у вас есть набор когнитивных инструментов. Это ваши знания, предположения и мнения. И некоторые из их относятся не столько к виду деятельности, сколько к самоощущению.

НАШИ ИНСТРУМЕНТЫ



Рассмотрим для примера группу студентов, основавших первую гарвардскую социальную сеть²¹. Они объединили больше восьмой доли всех первокурсников, но потом перевелись в Кембридж и забросили проект. Через пять лет в том же кампусе Марк Цукерберг создал Facebook.

Время от времени авторы первой сети ощущали уколы сожаления. Можете мне поверить, потому что я один из них.

Сразу скажу: я ни за что не придумал бы Facebook в том виде, в котором эта платформа действует сейчас. Но, оглядываясь назад, понимаю: мы с друзьями упустили ряд возможностей переоценить ее потенциал. Нам нужна была сеть, чтобы завести друзей. О том, чтобы заинтересовать студентов других колледжей и других людей, мы даже не думали. Средства связи необходимы для общения с теми, кто от нас далеко, — так мы привыкли думать. А значит, в кампусе нам это не нужно — все друзья уже тут. Хотя один из нас изучал компьютерные науки, а другой успел основать успешный технологический стартап, мы удовлетворились ошибочным предположением, что социальная сеть онлайн — просто временное увлечение, а не перспективное направление развития интернета. Я не умел программировать и ничего не мог сделать сам, но запуск коммерческого проекта меня в любом случае не интересовал: мне хотелось быть студентом, а не предпринимателем.

С тех пор переосмысление стало частью моего самоощущения. Я психолог, но не поклонник Фрейда, у меня в кабинете нет дивана, и я не даю индивидуальные консультации. Как организационный психолог в Уортоне последние пятнадцать лет я веду исследования и преподаю доказательный менеджмент. Как специалист по данным и идеям я работаю с Google, Pixar, NBA и Фондом Гейтса и помогаю им разрабатывать должностные инструкции, собирать креативные команды и формировать культуру сотрудничества. Моя задача в этой роли — переоценивать способ работы, руководства и образ жизни, а также поддерживать в этом других.

Сейчас самое время для переосмысления. В период пандемии многие лидеры запаздывали с переоценкой своих допущений: надеялись, что их страну вирус обойдет стороной, что он не опаснее гриппа и что заразны только больные с явными симптомами. Это стоило им человеческих жизней, и окончательная цена еще неизвестна.

В прошлом году мы все прошли проверку на гибкость мышления. Нам пришлось пересматривать привычные установки: что ходить в поликлинику, есть в ресторане и обнимать родителей — безопасно. Что по телевизору всегда будут идти прямые спортивные трансляции. Что большинству не придется работать и учиться удаленно. Что туалетную бумагу и антисептик для рук можно купить когда и где угодно.

Жестокость полиции в разгар пандемии привела многих к переоценке мнения о расовом неравенстве и своей роли в нем. Бессмысленная смерть трех чернокожих граждан — Джорджа Флойда, Бреонны Тейлор и Ахмада Арбери — принесла миллионам осознание, что расизм — проблема не только этническая, точно так же как сексизм — не исключительно женская. Волны протеста всколыхнули все население США, независимо от политической позиции, и за две недели к движению Black Lives Matter присоединились больше людей, чем за предыдущие два года²². Многим из тех, кто долго был не готов или не способен увидеть, что происходит, открылась неприглядная реальность бытового расизма в Америке. Многие из тех, кто раньше молчал, взяли на себя долю ответственности и начали бороться с предрассудками.

Обострились разногласия между теми, кого связывало общее прошлое. Одним достаточно упоминания о коленопреклонении во время государственного гимна, чтобы разорвать дружбу. Другие расторгают брак из-за галочки в выборном бюллетене. Закоснелая идеология разваливает американскую культуру. Даже в важнейшие государственные документы, такие как Конституция, вносят поправки. А как насчет того, чтобы почаще править свою внутреннюю конституцию?

В этой книге я хочу обсудить с вами процесс переосмысления. Я нашел самые убедительные доказательства его пользы и собрал истории людей с развитыми навыками переоценки. В первой части мы сосредоточимся на себе. Вы узнаете, по какой причине дальновидный предприниматель увяз в прошлом, какие преимущества увидел в синдроме самозванца перспективный кандидат на государственный пост, почему нобелевский лауреат радуется своим ошибкам, как лучшие аналитики мира меняют свое мнение и для чего оscarоносному режиссеру нужны продуктивные ссоры.

Вторая часть посвящена тому, как подтолкнуть окружающих к переосмыслению. Вы узнаете, как победитель международных дебатов выигрывает в споре, как черный музыкант избавляет от ненависти белых шовинистов, как особое умение слушать помогло врачу изменить мнение антипрививочников и как законотворец склонил милитариста из Уганды приступить к мирным переговорам. А если вы болеете за Yankees, я попробую склонить вас к тому, чтобы вы примкнули к фанатам Red Sox.

В третьей части мы поговорим о культе знаний. Вместе со специалистами социальной лаборатории, занимающейся самыми сложными темами, мы выясним, как обсуждать такие острые вопросы, как аборты и климатические изменения. Вы узнаете, как в школах дети учатся переосмыслению, воспринимая классы как музеи, делая домашние задания как плотники и переписывая старые учебники. Вы познакомитесь с первой испанкой, побывавшей в космосе, которая после катастрофы шаттла «Колумбия» работает в НАСА над предотвращением несчастных случаев. На ее примере я покажу, как создать культуру накопления знаний в организации.

Пожарным дорого дался их урок. Вагнер Додж бросил инструменты и спасся с помощью огня. Но его смекалка не пригодилась бы, если бы не укоренившееся нежелание переосмысливать. Трагедия Манн-Галча в том, что двенадцать пожарных погибли в огне, который не надо было тушить.

Уже в 1880-х ученые заговорили о важной роли пожаров в жизненных циклах леса²³. Огонь выжигает мертвые деревья, насыщает почву удобрением и расчищает доступ к свету. Если время от времени не давать огню воли, лес излишне сгущается. В чаще накапливаются валежник, сухие листья и сучья, из-за которых следующие пожары будут более разрушительными.

Только в 1978 году Служба охраны лесов США отменила правило, согласно которому любое возгорание должно быть устранено к 10 утра следующего дня. На Манн-Галче никто не живет, угрозы человеческой жизни там не было. Пожарных отправили туда потому, что никто в организации не взял на себя ответственность усомниться: а так ли нужно на этот раз бороться с огнем?

Я предлагаю отказаться от устаревших знаний и мнений и сделать чертой своего характера гибкость, а не постоянство. Освоив искусство переосмысления, вы зложите фундамент для успехов в работе и счастья в личной жизни. Переоценка помогает решать старые задачи по-новому и преодолевать инерцию привычек, имея дело с актуальными проблемами. Это умение учиться у окружающих и поступать так, чтобы потом не сожалеть. Только истинно мудрый человек способен понять, когда пора отказаться от излюбленных инструментов и взлелеянных частей идентичности.

ЧАСТЬ I

Индивидуальное переосмысление

Пересмотр личной точки зрения

ГЛАВА 1

Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый

Прогресс немислим без перемен, и неспособные изменить свое мышление не могут изменить ничего¹.

Джордж Бернард Шоу

Вы, скорее всего, не слышали о Майке Лазаридисе, а ведь он сыграл важную роль в вашей жизни. Уже в раннем возрасте Майк был гением электроники². К четырем годам он смастерил из лего и резинок магнитофон. В старших классах ремонтировал учителям телевизоры. В свободное время собрал компьютер и придумал новые гудки для викторины старшеклассников, так что гонорара хватило на первый год обучения в колледже. За несколько месяцев до того, как получить диплом инженера, Майк, как и многие ведущие предприниматели его времени, бросил колледж. Для него, сына иммигрантов, настал момент оставить след в истории.

Первый успех пришел к Майку с патентом на устройство для считывания штрихкодов на киноплёнке, которое стало настолько востребованным в Голливуде, что завоевало «Эмми» и «Оскара»

за технические достижения. Но это пустяк по сравнению со следующим изобретением, после которого компания Майка стала самой быстро развивающейся в мире³. Устройство привело в восторг всех — от Билла Гейтса до Кристины Агилеры. «Это в прямом смысле изменило мою жизнь, — восхищалась Опра Уинфри. — Я без него как без рук». Прибыв в Белый дом, Барак Обама отказался сдавать то самое устройство секретной службе.

Майк Лазаридис придумал BlackBerry для беспроводного обмена электронными письмами. Летом 2009 года телефон занимал половину рынка смартфонов США, но к 2014-му его доля упала ниже 1%.

Трудно выделить одну причину такого резкого спада, поэтому мы, словно наделяя продукт человеческими свойствами, говорим: «BlackBerry не прижился». Но к изменчивой среде приспосабливается не компания-производитель, а люди — именно они принимают множество повседневных решений. Как соучредитель, президент и содиректор Майк отвечал за технологическое и продуктовое направление. Майк первым высек искру, совершив настоящую революцию, но не смог вовремя пересмотреть свою позицию, чем подписал смертный приговор компании и своему творению. Где он ошибся?

Все гордятся знаниями, опытом и приверженностью мнению. В стабильном мире это целесообразно и приносит свои плоды. Но в современных условиях, когда все меняется с невероятной скоростью, переосмыслять позицию не менее важно, чем ее сформировать.

Переоценка требует не только навыков, но и определенного мышления. Для этого у нас уже есть почти все инструменты. Осталось только достать их из сарая и очистить от ржавчины.

СОМНЕНИЯ

При нынешнем доступе к информации и технологиям объем знаний растет непрерывно, в ускоряющемся темпе. В 2011 году мы потребляли в пять раз больше информации в день, чем за четверть века до этого⁴. До удвоения объема медицинских данных в 1950 году прошло полвека, к 1980-му они удваивались каждые

семь лет, а к 2010-му — еще в два раза быстрее⁵. Стремительные перемены задают скорость, с которой мы должны пересматривать свои убеждения⁶.

Это непростая задача. Чем дольше убеждения нами владеют, тем они сильнее и прочнее⁷. Мне до сих пор трудно смириться с тем, что Плутон больше не планета. После исторических и научных открытий образовательные программы и учебники обновляют по несколько лет. Согласно недавним исследованиям, пора пересмотреть происхождение Клеопатры⁸ (ее отец был греком, а не египтянином, а о матери ничего не известно), внешний вид динозавров (палеонтологи пришли к выводу, что у некоторых тираннозавров на спине были разноцветные перышки⁹) и механизмы зрения (слепые люди учатся «видеть», так как звуковые волны активируют зрительную кору¹⁰ и создают зрительные образы — похожим образом летучие мыши ориентируются в пространстве с помощью эхолокации)*. Винтажные пластинки, классические автомобили и антикварные часы представляют ценность для коллекционеров, но устаревшие факты относятся к роду ископаемых, о которых лучше забыть.

Мы на лету замечаем, когда позицию должны пересмотреть другие. Усомнившись в диагнозе, поставленном врачом, мы обходим еще нескольких докторов. Что же касается собственных знаний и точек зрения, то, как это ни прискорбно, мы предпочитаем ощущение правоты фактам. В повседневной жизни мы ставим диагнозы, нанимая сотрудников и выбирая брачных партнеров. Пора бы взять за правило обращаться за вторым мнением к самим себе.

Предположим, у вас есть друг семьи — финансовый консультант. Он рекомендует инвестировать в пенсионный фонд, который не поддерживает ваш работодатель. И другой приятель, который тоже разбирается в инвестировании, говорит, что это рискованно. Как вы поступите?

* Добавлю от себя, что всегда думал, что выражение «поддуть дыма в задницу»¹¹ пошло от традиции дарить сигары, чтобы произвести хорошее впечатление. Можете представить мое изумление, когда жена рассказала мне об истинном происхождении этого оборота: в 1700-х утонувших пытались возвращать к жизни, в прямом смысле вдвывая им дым в задний проход посредством клизмы. Что это вредно для сердца, стало известно позже.

Именно в такой ситуации оказался человек по имени Стивен Гринспен. Он решил проверить мнение скептически настроенного друга, опираясь на доступные данные. Сестра Гринспена уже несколько лет вкладывала средства в рекомендованный фонд, и ее все устраивало. Несколько ее друзей тоже не жаловались. Доходы не были космическими, но всегда измерялись двузначными числами. А убежденность финансового консультанта оказалась так велика, что он инвестировал туда свои деньги. Собрав информацию, Гринспен решился на смелый шаг — вложил почти треть пенсионных накоплений. Вскоре его портфолио выросло на 25%.

Потом фонд обанкротился, и Стивен потерял все за один день. Казавшаяся надежной финансовая институция оказалась аферой — «схемой Понци»¹², реализованной Берни Мэдоффом.

Двадцать лет назад мой коллега Фил Тетлок обнаружил кое-что любопытное. Мы часто думаем и высказываемся как представители трех профессий: проповедник, прокурор и политик¹³. В каждой роли мы примеряем на себя отдельную идентичность и используем определенный набор инструментов. Мы входим в образ проповедника, когда под угрозой самое святое, вдохновенно проповедуем и популяризуем свои идеалы. Режим прокурора включается, как только в чужих рассуждениях обнаруживаются слабые места. Мы тут же выдвигаем против собеседника обвинения в неправоте¹⁴. Политик просыпается, когда надо очаровать слушателей и заслужить их одобрение. Мы так рьяно отстаиваем свою точку зрения, так яростно обвиняем неправых и стремимся понравиться, что забываем пересматривать свои взгляды.

Выбирая, куда вложить средства, Стивен Гринспен и его сестра руководствовались целым набором этих ментальных инструментов, что привело их к неверному решению. Рассказывая Стивену о прибыли, сестра, как проповедник, прославляла достоинства фонда. Проникшись ее уверенностью, Стивен уподобился прокурору и обвинил осмотрительного знакомого в «закоренелом скептицизме»¹⁵. И окончательным доводом в пользу выбора фонда стало желание понравиться другу семьи — финансовому аналитику.

На месте Гринспена может оказаться любой. Сам он говорит, что как специалист по легковерности, знакомый с темой не понаслышке,

должен был соображать, что делает. Принимая неудачное решение об инвестициях, он как раз заканчивал книгу о том, почему человека легко одурачить¹⁶. С позиции сегодняшнего дня он считает, что надо было воспользоваться другими инструментами. Вместо слепой веры в результат он мог бы проанализировать стратегию фонда, обратиться к более надежным источникам и, в конце концов, вложить не такую большую сумму, чтобы не рисковать финансовым будущим.

Такой подход используют ученые.

НАУЧНАЯ ОПТИКА

Если по профессии вы ученый, то всегда и все переосмысливаете. Вам платят за то, чтобы вы постоянно очерчивали границы своих знаний. Вы должны сомневаться в том, что знаете, интересоваться тем, чего не знаете, и обновлять точку зрения в соответствии с полученной информацией.

Только за минувший век применение научных принципов привело к заметному прогрессу. Биологи открыли пенициллин, ракетостроители отправили человека на Луну, компьютерные инженеры создали интернет.

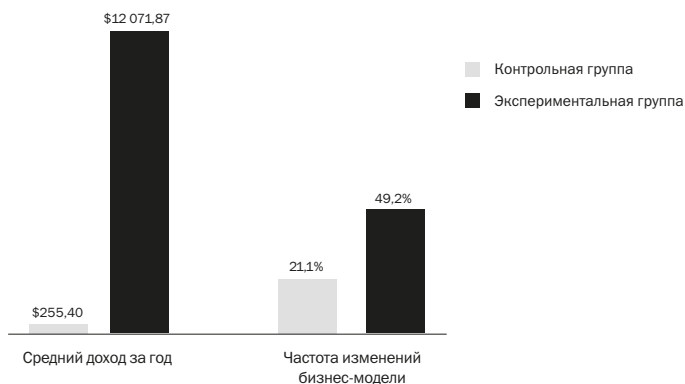
Ученый — не только профессия, но и склад ума¹⁷. Это способность различать проповедь, обвинения и желание угодить. Мы переходим в режим ученого в поисках истины, когда экспериментально проверяем гипотезы и совершаем открытия. Научные инструменты — это не только привилегия людей в белых халатах с мензурками, и, чтобы их использовать, не нужно годами склоняться над микроскопом и чашкой Петри. В жизни гипотез не меньше, чем в лаборатории. Эксперименты могут помочь нам в повседневных решениях. Так что я задумался: можно ли научить представителей других профессий рассуждать научно и, если да, поможет ли это им делать более разумный выбор?

Этот вопрос заинтересовал и четверых европейских ученых. Чтобы найти ответ, они организовали масштабный эксперимент с участием более сотни основателей итальянских стартапов в сферах

технологий, продаж, кулинарии, здоровья, досуга, производства мебели и механического оборудования¹⁸. Деятельность большинства из них пока не приносит ощутимого дохода, что идеально для определения влияния научного мышления на результат.

Предпринимателей пригласили в Милан на образовательную программу. За четыре месяца они научились разрабатывать бизнес-стратегии, опрашивать потребителей, создавать минимальный жизнеспособный продукт и прототип. Они не знали, что их случайным образом разделили на две группы, экспериментальную и контрольную. Курс обучения для обеих выстроили одинаково, но в первой поощряли научный подход. Он заключался в том, что стратегия — это теория, опрос потребителей помогает разработать гипотезу и проверить ее эмпирически с помощью минимального жизнеспособного продукта и прототипа. Потом оставалось только измерить результат и принять решение исходя из того, подтвердилась гипотеза или нет.

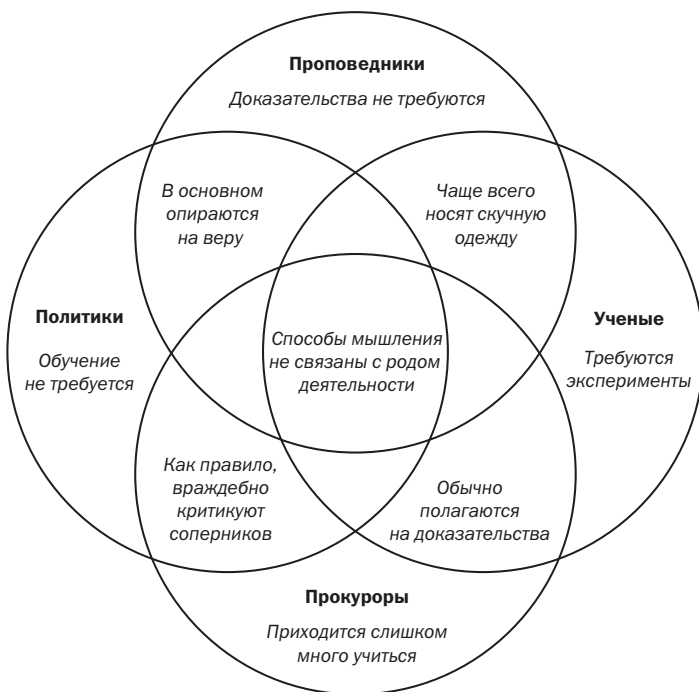
ВЛИЯНИЕ НАУЧНОГО МЫШЛЕНИЯ НА УСПЕХ СТАРТАПА



За последующий год доходы стартапов из контрольной группы были ниже 300 долларов. Зато прибыль бизнесов из экспериментальной группы превысила 12 000 долларов, причем доходы и количество покупателей росли в два раза быстрее. Почему? Предприниматели

из контрольной группы держались за прежние стратегии и продукты. Они предпочли комфорт: превозносить преимущества прошлых решений, искать недостатки в альтернативных вариантах и слушать только тех, кто согласен с текущим направлением. Предприниматели, которых обучали научному мышлению, наоборот, неоднократно меняли стратегии. Если гипотезы не подтверждались, они пересматривали бизнес-модели.

Любопытно, что обычно великих предпринимателей и лидеров ценят за упорство и дальновидность¹⁹. Решительные и неколебимые, они должны подавать пример уверенности и реактивности. Однако последние исследования, касающиеся оценки продуктов, показывают: лучше действовать медленно и нерешительно. Как и ученым, бизнесменам не стоит торопиться. Зачем? Чтобы дать себе время передумать. *Я начинаю подозревать, что решительность переоценивают... но оставляю за собой право изменить свое мнение.*



Не обязательно становиться ученым, чтобы обрести научное мышление. Академическое образование не гарантирует человеку, что он сумеет использовать полученные знания. Ученые перевоплощаются в проповедников, благоговейно вещая о любовно возвращенных теориях и приравнивая конструктивную критику к святотатству. Они ступают на путь политиков, покупаясь на популярность в ущерб точности. А одержимость опровержениями и дискредитацией вместо тяги к открытиям превращает их в прокуроров. Перевернув физику с ног на голову теорией относительности, Эйнштейн взялся за квантовую революцию: «В наказание за пренебрежение авторитетами судьба сделала авторитетом меня самого»²⁰. Порой научного мышления недостает даже великим ученым.

Майка Лазаридиса считали вундеркиндом задолго до создания смартфона. В средней школе он построил для научной ярмарки солнечную батарею, о которой написали в местных новостях, и получил награду за то, что прочитал все научные книги в библиотеке. В школьном альбоме за восьмой класс Майк изображен в виде сумасшедшего ученого с молниями, выстреливающими из головы.

Разрабатывая BlackBerry, Майк мыслил как ученый. У тогдашних беспроводных коммуникационных устройств медленно работали стилусы или была слишком маленькая клавиатура. Если на них перенаправляли электронную почту, письма загружались целую вечность. Майк генерировал гипотезы и отправлял команде инженеров на тестирование. Что, если держать устройство обеими руками и печатать двумя большими пальцами? Что, если синхронизировать все устройства с одним почтовым ящиком? Что, если пересылать письма через сервер, чтобы на устройство поступали данные, уже преобразованные в исходную форму?

Пока другие компании догоняли BlackBerry, Майк разбирал и изучал смартфоны. Его ничто не впечатляло до лета 2007 года, когда он узнал о вычислительной мощности первого iPhone. «Они запихнули в эту штуку целый Мас», — сказал он. Дальнейшие действия Майка можно считать началом конца BlackBerry. Своим успехом он был обязан инженерному мышлению, а провал по большей части стал результатом его неспособности к переосмыслению как руководителя.

Пока iPhone набирал популярность, Майк продолжал верить в характеристики, в прошлом сделавшие BlackBerry сенсацией. Он считал, что потребителям нужно беспроводное устройство для рабочих писем и звонков, а не карманный компьютер с развлекательными приложениями. В 1997 году один из лучших инженеров предложил добавить интернет-браузер, но Майк распорядился заниматься только электронной почтой. Десять лет спустя он все еще считал, что мощный браузер только расходует заряд и занимает каналы беспроводной связи. Альтернативную гипотезу он не проверял.

К 2008 году рыночная стоимость компании превысила 70 миллиардов долларов, но BlackBerry оставался ее единственным продуктом и браузера у него все еще не было. В 2010 году коллеги предложили ввести функцию обмена зашифрованными сообщениями. Майк отнесся к идее положительно, однако его беспокоило, что обмен сообщениями с устройствами конкурентов снизит популярность BlackBerry. Компания отказалась от этой затеи и упустила возможность, которой позже воспользовался WhatsApp, выросший до стоимости 19 миллиардов долларов. Как бы ни были велики способности Майка к переосмыслению технических аспектов, он оказался не готов к переоценке рынка для своего детища. Интеллект ему в этом не помог, а может и помешал.

ЧЕМ УМНЕЕ, ТЕМ БОЛЬШЕ ПАДАТЬ

Ментальные лошадиные силы не гарантируют живости ума. Каким бы мощным ни был мозг, в отсутствие мотивации вы упустите возможности переосмысления. Согласно исследованиям, чем выше коэффициент интеллекта, тем больше вероятность следовать стереотипам, поскольку в таком случае человек быстро распознает закономерности и цепляется за них²¹. В недавнем эксперименте выяснилось, что чем человек умнее, тем сложнее ему менять свои убеждения²².

В одном исследовании искали связь математических талантов со способностями к анализу данных. Она есть, если данные касаются нейтральной темы, например эффективности средств от прыщей.

А что, если данные могут вызывать эмоциональную реакцию — как, например, закон о ношении оружия в США?

Аналитический склад ума заставляет нас скрупулезно рассматривать результаты, если они соответствуют нашим убеждениям. Если же они идут вразрез с нашими представлениями, вопрос уже не в математике, а в ответственности. Чем лучше вы управляетесь с цифрами, тем хуже анализируете закономерности, противоречащие вашей точке зрения.

Либерально настроенные математики менее успешно анализировали данные, касающиеся разрешения на ношение оружия, а консервативные — данные, связанные с его запретом.

Психологи увидели бы здесь по меньшей мере два когнитивных искажения. Первое — это предвзятость подтверждения, когда мы видим только то, что ожидаем²³. Второе — предубеждение желательности, когда мы замечаем только то, что соответствует нашим чаяниям²⁴. Эти искажения не просто мешают применять интеллект, а превращают его в оружие против истины. Мы находим причины обращать других в свою веру, осуждать виновных и ловим волну политической популярности. Трагедия в том, что мы не знаем об этих уловках своего мышления.

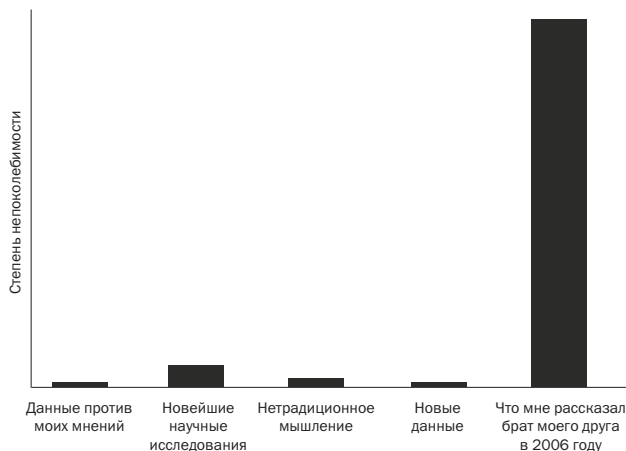
Мое любимое искажение — когда человек уверяет, что у него «нет никаких искажений», считая себя объективнее других²⁵. Как оказалось, этому в большей степени подвержены обладатели недюжинного ума. Чем выше интеллект, тем сложнее увидеть его границы²⁶. Геннально мыслить еще не значит уметь переосмысливать.

Включая мышление ученого, мы не даем идеям превращаться в идеологии. Мы не начинаем с ответов и решений, а идем к ним путем вопросов и загадок. Мы не полагаемся на интуицию, а делаем выводы из фактов. Мы относимся со здоровым скептицизмом не только к чужим аргументам, но и к собственным. Научное мышление больше, чем широкие взгляды. Это сознательный отказ от предрассудков²⁷. Ищите, в чем вы можете быть неправы, — а не наоборот, — и переоценивайте свое мнение в соответствии с новой информацией.

В остальных перечисленных режимах мышления это невозможно. Для проповедника изменение взглядов — признак легкомыслия, а для ученого — свидетельство интеллектуальной работы. Для

прокурора согласиться с чужим мнением означает признать свое поражение, а для ученого это шаг к истине. Политик меняет курс, как ослик, бегущий за морковкой, а ученый — под влиянием логики и фактов.

МОИ УБЕЖДЕНИЯ



Я очень старался писать эту книгу в режиме ученого*. Я преподаватель, а не проповедник, не люблю политику и надеюсь, что десять лет в должности постоянного профессора избавили меня

* Я начал не с ответов, а с вопросов о переосмыслении. Я искал новейшие данные рандомизированных контролируемых экспериментов и систематических исследований в реальных условиях. Когда информации не хватало, я организовывал собственные исследовательские проекты. Только сделав выводы из данных, я перешел к поиску примеров для иллюстрации. В идеальном мире любой вывод следует из метаанализа — изучения ряда исследований, в ходе которого ищут закономерности в совокупности данных и проверяют каждую единицу информации. В реальности я выбрал исследования, которые счел наиболее подробными, репрезентативными и дающими почву для размышлений. Иногда я описываю методы исследований, чтобы вы не только поняли, как ученые пришли к определенным выводам, но еще и чтобы вы наблюдали за ходом их рассуждений. Во многих случаях я обобщил результаты, не вдаваясь в подробности, полагая, что вы учиться научному переосмыслению, а не собираетесь податься в ученые. Если при упоминании метаанализа вы испытали прилив энтузиазма, возможно, вам стоит задуматься о социальных науках.

от искушения потешить публику. Много времени пробыв в позиции прокурора, я решил, что в зале суда лучше буду судьей. Я не жду, что вы во всем со мной согласитесь, но надеюсь, вас заинтересует мой образ мышления, а упомянутые здесь исследования, примеры и идеи приведут вас к собственному переосмыслению. В конце концов, цель обучения не в подтверждении убеждений, а в их дальнейшем развитии²⁸.

К тому же я считаю, что широта взглядов нужна не везде. Бывают случаи, когда лучше поучать, обвинять и пропагандировать. Но большинству людей полезно мыслить шире, поскольку живость ума развивается в режиме ученого.

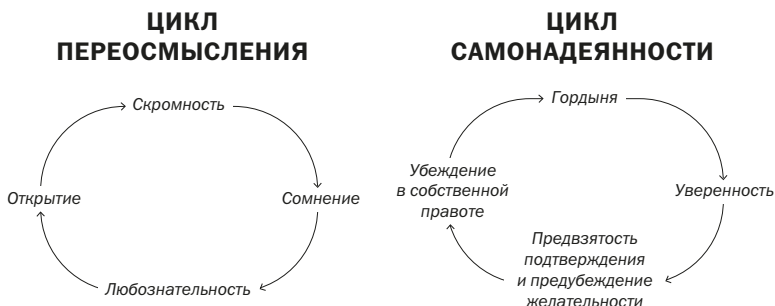
Изучив деятельность таких выдающихся научных авторитетов, как Лайнус Полинг и Джонас Солк, психолог Михай Чиксентмихайи пришел к выводу, что от коллег их отличала гибкость мышления, готовность «под влиянием обстоятельств бросаться из одной крайности в другую»²⁹. То же можно сказать о великих художниках, и это подтвердилось в исследовании работы известных архитекторов³⁰.

Насельники Овального кабинета не исключение. Эксперты оценивали американских президентов по длинному списку личностных черт и сравнивали с рейтингом независимых историков и политологов³¹. После вычета таких факторов, как выслуга лет, участие в войнах и скандалы, у всех великих глав государства обнаружилась одна общая черта. Это не амбициозность и умение настоять на своем, не дружелюбие, не следование культу грубой силы, не привлекательность и остроумие, не самообладание и запоминающийся имидж.

Великих президентов объединяет любознательность и открытость новому. Все они много читали и помимо внешней и внутренней политики интересовались новейшими достижениями в биологии, философии, архитектуре и музыке. Они выслушивали чужие точки зрения и пересматривали собственные. Многие свои решения они принимали для эксперимента, а не ради популярности. По профессии они были политиками, но мыслили как ученые.

НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ СОМНЕВАТЬСЯ

Изучая процесс переосмысления, я заметил, что он цикличен. Начинается он с интеллектуальной скромности — признания того, что мы чего-то не знаем. У каждого из нас наберется длинный список тем, в которых мы несведущи. Вот мои: искусство, финансовые рынки, мода, химия, кулинария, отчего британский акцент в песнях звучит как американский и почему невозможно пощекотать самого себя. Признав свою неосведомленность, мы открываем двери сомнению. Не доверяя имеющейся информации, мы начинаем искать дополнительную. Поиск приводит к новым открытиям, которые подпитывают скромность, демонстрируя, как много нам еще предстоит узнать. Знание — сила, а признание неведения — мудрость.



В научном мышлении скромность стоит выше гордыни, сомнение выше уверенности, любознательность выше убежденности. Отключив режим ученого, из цикла переосмысления мы попадаем в цикл самонадеянности. Проповедуя, не увидишь пробелов в своих знаниях: все затмевает иллюзия обретенной истины. Гордость больше способствует уверенности, чем сомнениям, что превращает нас в прокуроров: мы хотим изменить чужое мышление, а свое сохранить неприкосновенным. Это приводит к предвзятости подтверждения и предубеждению желательности. Мы политиканствуем и игнорируем все, что не одобрит электорат — родители, начальство или бывшие одноклассники. Мы так заняты спектаклем, что сажаем истину на галерку и задираем нос, уверившись в своей правоте.

У нас развивается «синдром растолстевшего кота»³², и мы почиваем на лаврах вместо того, чтобы проверять убеждения на практике.

Майк Лазаридис попал в цикл самонадеянности, потому что возгордился успешным изобретением и расслабился. Яснее всего это доказывает его предпочтение клавиатуры тачскрину. Он превозносил клавиатуру в BlackBerry и осуждал ее отсутствие у Apple. Когда акции компании начали падать в цене, Майк пал жертвой предвзятости подтверждения, предубеждения желательности и одобрения поклонников. «Это культовый продукт»³³, — говорил он о BlackBerry в 2011 году. — Его используют бизнесмены, его используют лидеры, его используют звезды. К 2012 году iPhone захватил четверть международного рынка смартфонов, но Майк все еще сопротивлялся экранной клавиатуре³⁴. «Я этого не понимаю, — сказал он на встрече директоров, показывая на смартфон с тачскрином. — BlackBerry выбирают в числе прочего за клавиатуру». Как политик, выступающий только за свою партию, он видел лишь миллионы пользователей, предпочитающих клавиатуру, и закрывал глаза на миллиарды потенциальных покупателей, которые хотят печатать прямо на экране. *Я, к слову, скучаю по нормальной клавиатуре и очень рад, что ее пытаются снова ввести в обращение.*

Когда Майк наконец начал пересматривать свое отношение к экрану и программному обеспечению, некоторые инженеры воспротивились инновациям. Отказ от переосмысления заразен. В 2011 году один из сотрудников, занимавший не последнее место в компании, отправил Майку и второму директору анонимное открытое письмо: «Мы смеялись над теми, кто пытался сделать из телефона компьютер, и думали, что у них ничего не получится. А теперь мы отстали от них на три-четыре года»³⁵.

Своей самонадеянностью мы сами себя заключаем в тюрьму. Чтобы избежать этого, надо не медленнее думать, а быстрее переосмысливать. Именно это уберегло Apple от банкротства и сделало самой дорогой компанией в мире.

По легенде, своим расцветом Apple обязана одинокому гению Стиву Джобсу. Считается, что iPhone появился на свет благодаря его уверенности и дальновидности. На самом деле Джобс был категорически против смартфонов. Перспективным это направление сочли

сотрудники, и им удалось переубедить главу компании. Он, безусловно, мыслил неординарно, но переосмысливали за него подчиненные.

НАДОЕВШИЕ ОТГОВОРКИ ОТ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ



В 2004 году несколько инженеров, дизайнеров и маркетологов предложили Джобсу превратить хитовый продукт компании, iPod, в смартфон. «Да на кой нам это надо? — рявкнул Джобс. — В жизни такого бреда не слышал». В коллективе заметили, что функция воспроизведения музыки в смартфонах пользуется спросом, но Джобс боялся, что это снизит продажи iPod. Он терпеть не мог мобильных операторов и не хотел плясать под их дудку. Когда звонки не проходили или смартфон зависал, Джобс иногда в ярости разбивал его вдребезги. На частных встречах и публичных выступлениях он не раз зарекался заниматься разработкой телефонов.

Но инженеры Apple уже начали исследования и совместными усилиями убедили Джобса, что его познания не безграничны, чем посеяли в нем сомнения. Они настаивали, что можно сделать смартфон, который всем понравится, и в то же время предъявить операторам свои условия.

Согласно исследованиям, когда человек сопротивляется переменам, его проще убедить, объяснив, чего они не затронут. А самыми

привлекательными кажутся перемены, ведущие к постоянству. Стратегии меняются, а идентичность остается.

Приближенные к Джобсу инженеры поняли, что это самый действенный способ заставить его передумать. Они заверили, что не собираются превращать Apple в компанию, заикленную на телефонах. Компьютеры всегда будут на первом месте, а они просто предлагают добавить функцию телефона к существующему продукту. Раз можно носить в кармане двадцать тысяч песен, почему не положить туда еще что-нибудь? Они переосмысливают технологии, но суть останется прежней. После полугода переговоров Джобс наконец дал добро, и две команды ринулись исследовать, стоит ли расширять функционал iPod до смартфона или лучше поместить Mac в миниатюрный планшет с функцией звонков. Всего через четыре года после выпуска iPhone обеспечивал половину доходов компании³⁶.

iPhone — это колоссальный прорыв в переосмыслении смартфона. После его появления все инновации стали поступательными: варьировались форма и размеры, улучшались камеры, росла емкость аккумулятора — и при этом основательные изменения в назначении устройства и опыте пользователя можно пересчитать по пальцам. Переосмысли Майк Лазаридис свое детище, интересно, к чему привела бы конкуренция BlackBerry и iPhone?

Проклятье знаний в том, что они перекрывают путь к восприятию непознанного. Чтобы трезво мыслить, надо уметь — и хотеть — расширять горизонты. Скажу с уверенностью, что в жизни переосмысление становится все более насущной привычкой. Разумеется, я могу ошибаться и с готовностью переоценю свою точку зрения, если это так.

ГЛАВА 2

Диванный футболист и самозванец

Золотая середина уверенности

*Уверенность чаще порождается невежеством,
нежели знанием¹.*

Чарльз Дарвин

Урсула Мерч поступила в больницу с жалобами на головную боль, боль в спине и сильное головокружение, не позволявшее продолжать работу. За месяц ее состояние ухудшалось. Она не могла разглядеть стакан с водой на прикроватной тумбочке, не различала границы дверного проема и то и дело ударялась о кровать.

Пятидесятилетняя швея не утратила ловкости рук и легко вырезала ножницами из бумаги разные фигуры. Она показывала, где у нее нос, рот, руки и ноги, и без затруднений описывала свой дом и питомцев. Загадочный случай передали врачу из Австрии Гэбриелу Антону. Он положил на стол перед пациенткой красную ленту и ножницы, но она не смогла назвать предметы, хотя «подтвердила спокойно и уверенно, что видит их».

Было очевидно, что у нее проблемы с речью, с чем она соглашалась, и с ориентацией в пространстве. Но отмечались и другие симптомы: Урсула не различала свет и темноту. Когда Антон держал перед Урсолой предмет и просил описать его, она даже не пыталась посмотреть, а сразу его ощупывала. Исследование показало сильную потерю зрения,

но, как ни странно, когда Антон спросил женщину об этом, та принялась уверять, что прекрасно видит. Когда зрение окончательно пропало, она этого не осознавала. «Поразительно, — писал Антон, — что пациентка не заметила значительного ухудшения зрения, а позже и полной его утраты... она была умственно слепа к своей слепоте²».

Все это происходило в 1800-е, и Урсула была не единственной в своем роде. Десятью годами ранее невропатолог из Цюриха описал потерявшего зрение в результате несчастного случая мужчину, который не осознавал, что не видит, хотя в остальном «умственно не пострадал». Он не моргал, если к его лицу подносили кулак и не различал еду на тарелке, «но думал, что он в темном подвале».

Полвека спустя двое врачей описали шесть случаев слепоты, которую пациенты отказывались признавать. «В их поведении бросается в глаза то, что они не учатся на собственном опыте³, — писал один из исследователей. — Не понимая, что ничего не видят, они бродили, натываясь на мебель и стены, но никак на это не реагировали. Когда им прямо говорили, что они ослепли, они отрицали это или возражали: „Здесь темно, почему свет не горит?“, „Я забыл очки“ или „У меня не очень хорошее зрение, но я все вижу“. Пациенты не соглашались ни с какими доказательствами и уверениями».

Впервые это явление упомянул римский философ Сенека⁴. Он описал слепую женщину, которая жаловалась, что в помещении слишком темно. В медицинской литературе невозможность осознать физические нарушения при сохранении прочих когнитивных навыков называют синдромом Антона⁵. Сейчас известно, что он возникает после повреждения затылочной доли головного мозга. Однако я наблюдаю, что, даже когда мозг функционирует нормально, мы подвержены своего рода синдрому Антона.

У всех нас есть слепые пятна в знаниях и мнениях. Печально, что мы не осознаем, что ничего не видим, и потому уверены в себе и не испытываем потребности в переосмыслении. К счастью, уверенность бывает разная, и в некоторых случаях мы можем честно посмотреть на себя и вовремя изменить курс. В автошколе мы запоминаем, где находятся слепые зоны, и следим за ними с помощью зеркал и датчиков. В жизни у нас таких инструментов нет, поэтому надо учиться распознавать такие области в своем уме и соответственно менять мышление.

СКАЗ О ДВУХ СИНДРОМАХ

В первый день декабря 2015 года Халла Томасдоттир получила неожиданное известие. Крыша ее дома треснула под тяжестью снега и льда, и она как раз следила, как по стене стекает талая вода, когда ей позвонила подруга и спросила, читала ли Халла про себя в Facebook. Оказывается, кто-то создал петицию за выдвижение Халлы на должность президента Исландии.

Ее первой мыслью было: «Ну какой из меня президент?». Она участвовала в основании университета, а в 2007-м стала соучредителем инвестиционной компании. Когда в 2008-м грянул финансовый кризис, Исландия пострадала больше других государств: обанкротились все три основных частных коммерческих банка, национальная валюта обесценилась. В масштабе всей экономики страна пережила крупнейший финансовый крах в истории. Однако Халла оказалась отличным управленцем, и благодаря ей фирма пережила кризис. Но это никак не подготовило ее к роли президента. Она не разбиралась в политике, никогда не работала в государственных структурах и не занималась общественной деятельностью.

Уже не в первый раз Халла почувствовала себя самозванкой. Когда ей было восемь лет, преподаватель фортепиано возлагал на нее большие надежды и часто отправлял играть на концертах. Но девочке казалось, что она недостойна такой чести, и перед выступлениями ее тошнило. Теперь было, конечно, совсем другое дело, но внутри зашевелилась прежняя неуверенность. «В желудке как будто образовалась дыра, как в детстве перед концертами, только больше, — рассказывала мне Халла. — Это был худший приступ синдрома самозванца в моей жизни». Несколько месяцев она сопротивлялась идее баллотироваться. Друзья и родные твердили, что у нее есть все данные, но она сомневалась, хватит ли ей опыта и уверенности. Халла убедила других женщин присоединиться к ней, и одна из них позже стала премьер-министром Исландии⁶.

Петиция никуда не делась, и все вокруг подбадривали Халлу. В конце концов она задумалась: «Как я могу отказываться служить своему народу?» — и решила. Но предстояла непростая предвыборная гонка: она была никому не известным независимым

кандидатом среди более чем двадцати соперников. Один из них был особенно влиятельным и опасным.

Когда экономиста попросили назвать троих ответственных за банкротство Исландии, все три места занял Давид Оддсон. Когда он занимал должность премьер-министра в 1991–2004 годах, инициированная им программа приватизации поставила банки страны под угрозу. Затем, уже на посту главы исландского Центробанка в 2005–2009 годах, он позволил раздуть балансовую отчетность банков до размера, в десять раз превышающего национальный ВВП. Люди начали протестовать, но Оддсон отказывался уходить добровольно и был исключен из парламента. Позже журнал Time назвал его одним из двадцати пяти виновников мирового финансового кризиса. Тем не менее в 2016 году Оддсон выдвинул свою кандидатуру на президентских выборах: «Моему богатому опыту и знаниям найдется применение на этом посту».

Теоретически уверенность и компетентность идут рука об руку. Но на практике они чаще далеки друг от друга. Это можно понять, если сравнить собственную оценку лидерских навыков с отзывами коллег, руководства и подчиненных. Метаанализ 95 исследований с участием более чем 100 тысяч человек показал, что женщины чаще принижают свои лидерские навыки, а мужчины наоборот — завышают⁷.

Возможно, вы знакомы с футбольными болельщиками, которые считают, что разбираются в игре лучше тренеров. Это так называемый синдром диванного футболиста, у которого уверенность превосходит компетентность. Даже приложив руку к разрушению экономики, Дэвид Оддсон отказывался признать свою несостоятельность. Он был слеп к своим недостаткам.

Противоположность диванного футболиста — человек с синдромом самозванца, компетентность которого превосходит уверенность⁸.

Вспомните всех, кто считает свой успех незаслуженным. Они искренне не сознают масштабов собственного интеллекта, креативности и обаяния, и, как бы вы ни старались, вам их не переубедить. Петиция продемонстрировала, сколько людей верят в Халлу Томасдоттир, но она все равно сомневалась, что может вести за собой страну. Она была слепа к своим достоинствам.

При всей разнице в слепых пятнах и крайних позициях кандидатов было трудно переосмыслить свои взгляды. Золотая середина лежит где-то между синдромами диванного футболиста и мнимого самозванца, но как ее отыскать?

НЕВЕЖЕСТВО ВЫСОКОМЕРИЯ

Одна из моих любимых премий юмористическая, ей награждают за достижения в равной степени развлекательные и полезные. Это Шнобелевская премия, которую вручают настоящие нобелевские лауреаты⁹. Однажды я смотрел торжественную церемонию в кампусе вместе с тысячей других таких же «ботаников». Победили два физика, продемонстрировавшие левитацию лягушки с помощью магнитов, а еще три химика, обнаружившие биохимическое сходство любви с обсессивно-компульсивным расстройством, и разработчик PawSense — программы, которая может определить, что на клавиатуру нажимает кот, и включает отпугивающий сигнал. *Неизвестно, отличает ли программа собак от кошек.*

Там было над чем посмеяться, но больше всего меня заинтересовало открытие психологов Дэвида Даннинга и Джастина Крюгера¹⁰. Они только что опубликовали скромный доклад о навыках и уверенности, который вскоре их прославил. В нем говорилось, что те, кто чего-то не может, не подозревают об этом. Согласно эффекту Даннинга — Крюгера, как он теперь называется, к самонадеянности обычно приводит недостаток компетентности.

В оригинальном исследовании Даннинга и Крюгера участники, набравшие минимальные баллы в тестировании на логическое мышление, правописание и чувство юмора, имели несоразмерно высокое мнение о своих навыках. Они предполагали, что обошли 62% соперников, а на самом деле — всего 12%. Чем меньше мы разбираемся в определенной сфере, тем больше переоцениваем свою компетентность¹¹. Среди болельщиков самый несведущий будет диванным футболистом, разглагольствующим о том, в чем неправ судья и как надо играть.

Эта склонность интересует нас постольку, поскольку мешает самосознанию и подставляет подножку в самых разных ситуациях. Смотрите, что получилось, когда экономисты оценили действия и методы управления тысяч компаний из разных сфер и стран и сравнили результаты с самооценкой менеджеров¹²:

Менеджеры склонны переоценивать свои способности (сравнение измеренной и лично оцененной эффективности практики управления)



Источники: World Management Survey; Bloom and Van Reenen 2007; and Maloney 2017b

Если бы личная оценка соответствовала объективной, все страны были бы на пунктирной линии. Самонадеянность свойственна всем культурам, и чем она выше, тем хуже все обстоит в реальности*.

* Менеджеры в США и ряде других стран оценивали себя почти адекватно, но это скорее исключение. В недавнем исследовании англоговорящие подростки из разных стран оценивали свои знания в шестнадцати разделах математики. Три раздела были выдуманные — описательные дроби, правильные числа и составительные вычисления, так что сразу было видно, кто профан. В среднем худшие результаты показали белые богатые мальчики из Северной Америки.

Естественно, такой параметр, как управленческие навыки, трудно оценивать объективно. Знания проще измерить — через это мы все прошли в школе. Как бы вы оценили свою эрудицию по сравнению с большинством в следующих темах:

- Почему английский стал государственным языком США?
- Почему женщин сжигали на костре в Салеме?
- Кем работал Уолт Дисней до того, как нарисовал Микки Мауса?
- С какого космического корабля человек впервые увидел Великую Китайскую стену?
- Почему сладости влияют на поведение детей?

Для меня нет ничего хуже, чем смотреть, как люди притворяются, что сведущи в том, чего не знаю я¹³. *Это раздражает до такой степени, что сподвигло меня написать об этом целую книгу.* Участники ряда исследований отвечали на вопросы, похожие на приведенные выше, а затем проходили тест¹⁴. Чем выше самомнение, тем меньше человек знает и тем меньше заинтересован открыть для себя что-то новое. Если вам кажется, что вы лучше большинства разбираетесь в истории науки, скорее всего, это далеко не так. Как сострил Даннинг: «Первое правило клуба Даннинга — Крюгера заключается в том, что вы не знаете, что состоите в этом клубе¹⁵»*.

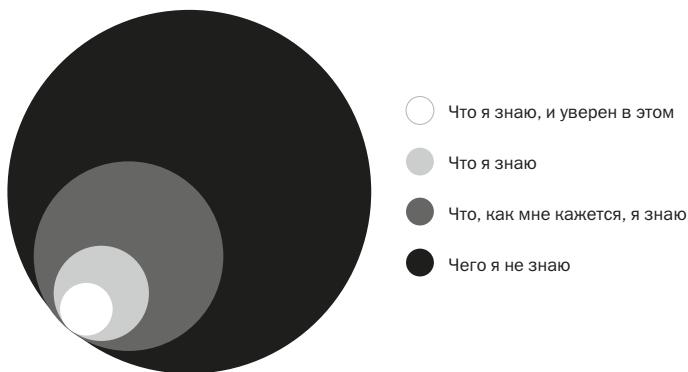
В повседневной жизни эффект Даннинга — Крюгера дает повод для шуток, но населению Исландии было не до смеха. Несмотря на опыт руководства Центробанком, Давид Оддсон не имел ни финансового, ни экономического образования. До того как податься в политику, он режиссировал юмористические радиопередачи, писал пьесы и рассказы, посещал юридическую школу и работал журналистом. На должности премьер-министра Исландии он не считался с мнением специалистов и расформировал Национальный экономический институт. Чтобы сместить его с поста главы Центробанка, парламенту пришлось провести необычный закон:

* Любимый пример подарила мне Нина Стромингер, однажды посетовав: «Утром звонил папа и рассказывал мне про эффект Даннинга — Крюгера. Как будто знать не знает, что у дочери степень по психологии и, естественно, она в курсе таких вещей. Лучшей иллюстрации этого эффекта и не придумаешь¹⁶».

управляющий должен иметь хотя бы базовое экономическое образование. Это не помешало Оддсону через несколько лет баллотироваться в президенты. Он в упор не замечал своей некомпетентности: не знал, чего он не знает¹⁷.

Что касается вопросов выше, если вы уверены, что ответы вам известны, подумайте еще разок¹⁸. У Америки нет государственного языка, ведьм в Салеме вешали, а не сжигали, Уолт Дисней не рисовал Микки Мауса (его автор — мультипликатор Аб Айверкс), Великую Китайскую стену не видно из космоса, а углеводы никак не влияют на поведение ребенка.

ЧТО Я ЗНАЮ



ЗАБЛУДШИЕ ПУТНИКИ НА ГОРЕ ГЛУПОСТИ

Синдром диванного футболиста мешает переосмыслению. Если мы уверены, что знаем что-то, у нас нет повода искать пробелы в своих знаниях и тем более заполнять их. В одном исследовании участники, набравшие самые низкие баллы за эмоциональный интеллект, не только переоценивали свои навыки, но и оспаривали результаты, называя их неточными и не соответствующими действительности¹⁹. И они же в меньшей степени стремились к обучению и самосовершенствованию.

Да, это играет не последнюю роль. Мы отрицаем свои слабости в желании увидеть себя в позитивном свете или выгодно представить себя окружающим. Классический пример — продажный политик, призывающий бороться с коррупцией, но движимый лишь желанием быть принятым публикой и изображающий неведение. Его мотивация здесь — только верхушка айсберга*.

Адекватной оценке своих способностей мешает еще один, менее очевидный фактор — дефицит метакогнитивных навыков, или умения думать о собственном мышлении. Недостаток знаний оставляет нас в неведении относительно своей некомпетентности. Если вы предприниматель в сфере технологий и не разбираетесь в системе образования, то запросто можете пребывать в уверенности, что быстро навели бы там порядок. Если вы не очень общительный человек и не знаете тонкостей этикета, то вполне можете ходить с важным видом, воображая себя Джеймсом Бондом. В старших классах подруга сказала мне, что у меня нет чувства юмора. Почему она так решила?

«Ты никогда не смеешься над моими шутками». «Я такой остроумный», — сказал зануда. *Предоставлю читателю право решать, у кого нет чувства юмора.*

Если знаний и навыков недостаточно, чтобы дотянуть до уровня компетентности, то и судить о наличии ее у других невозможно. Эта истина должна сразу поставить на место всех неучей. Но прежде чем указывать на них пальцем, давайте вспомним, что мы и сами такими бываем.

Все мы чего-то не умеем и чаще всего это осознаем. Мы перецениваем желаемые навыки, например способность непринужденно

* Статистическая оценка эффекта Даннинга — Крюгера — пока спорный вопрос. Однако его существование никто не подвергает сомнению. Противоречия в основном касаются степени его выраженности и момента наступления²⁰. Что интересно, даже при желании адекватно оценить себя сложнее всего наименее компетентным людям. После теста на логическое мышление участникам предлагали 100 долларов за то, что они угадают количество своих правильных ответов (то есть оценить себя скромно), но и тут все показали себя слишком самоуверенными²¹. В среднем участники насчитали на 1,42 больше правильных ответов (из двадцати), чем на самом деле, и наибольшее самомнение проявили те, у кого был наихудший результат.

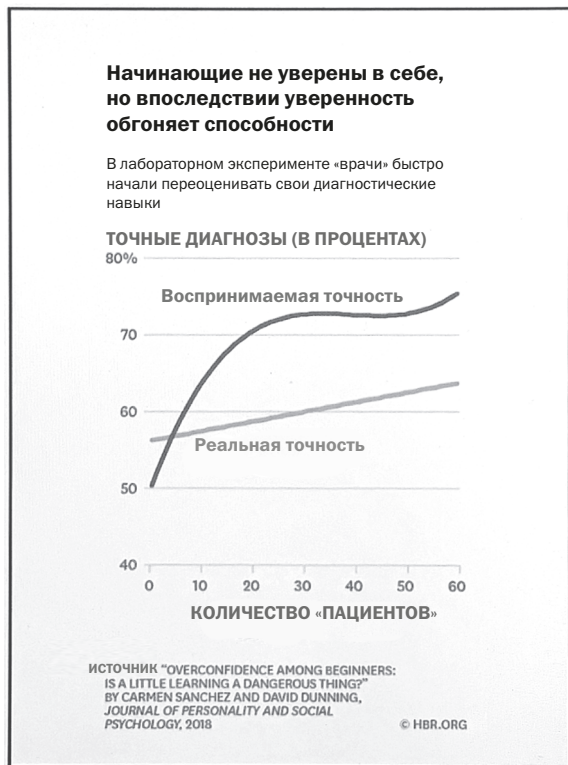
вести беседу²². Кроме того, мы склонны к самоуверенности в ситуациях, когда ее легко принять за умение, например водить, печатать, запоминать всякие мелочи и держать себя в руках. Зато мы недооцениваем себя, когда нас легко раскусить, скажем, в умении рисовать, управлять гоночным автомобилем и по памяти читать алфавит задом наперед. Новички редко страдают синдромом Даннинга — Крюгера. Ничего не смысля в футболе, мало кто будет делать вид, что он умнее тренера.



Чрезмерная уверенность берет начало на стадии перехода от новичка к любителю. Опасность таится в ограниченности знаний. У нас недостаточно информации о многих сферах жизни, чтобы усомниться в своих воззрениях или убедиться в неведении. Мы знаем ровно столько, чтобы с уверенностью раздавать советы и оценки, и не понимаем, что вознеслись прямиком на вершину горы Глупости, да так на ней и остались.

Это явление четко прослеживается в одном из экспериментов Даннинга, где участники изображали врачей в условиях симулированного зомби-апокалипсиса²³. После нескольких «пациентов» восприятие навыков совпало с их истинной компетентностью.

К сожалению, с опытом уверенность опережает умение и все время держится над ним.



Не исключено, что это одна из причин того, что смертность в больницах возрастает в июле, когда на работу выходят новые резиденты²⁴. Не так страшна сама по себе их неопытность, как переоценка ими своих навыков.

На переходе от новичка к любителю разрывается цикл переосмысления. С опытом уменьшается скромность. Мы гордимся первыми успехами, а они создают ощущение, что мы уже чего-то достигли. Это запускает цикл самонадеянности и мешает усомниться в своих знаниях и проявлять любознательность к неведомому. Мы попадаем в ловушку ложных убеждений, не осознавая собственного неведения.

Это и случилось с Давидом Оддсоном, чье невежество приближенные подкрепляли, а критики не разглядели. Он окружал себя убежденными и преданными сторонниками, знакомыми с ним по учебе и партиям в бридж, и вел списки друзей и врагов²⁵. За несколько месяцев до кризиса Оддсон отказался от помощи английского Центробанка. Затем в разгар кризиса он без зазрения совести объявил, что не собирался покрывать долги исландских банков. Два года спустя независимая комиссия, назначенная парламентом, обвинила его в вопиющей халатности. Один из хроникеров финансового краха Исландии написал, что к финалу карьеры Оддсона привели «высокомерие и непоколебимая убежденность в том, что он знает, как лучше для острова»²⁶.

Ему не хватало питающей разум скромности. Никогда не забывайте о ней, чтобы не застрять на горе Глупости. «Высокомерие — это невежество плюс уверенность»²⁷, — писал блогер Тим Урбан. — Скрамность впитывает жизненный опыт как губка и превращает его в знания и мудрость, а высокомерие точно резиновая заглушка, от которой все отскакивает».

Многие представляют себе уверенность в виде качелей-весов. При избытке уверенности мы возносимся к высокомерию, а при недостатке опускаемся и ведем себя тише воды ниже травы. Вот чем нас пугает скромность: перспективой вечно низкой самооценки. Нам хочется уравновесить качели, и мы, как Златовласка, подбираем нужное соотношение уверенности. Но недавно я убедился, что это неверный подход.

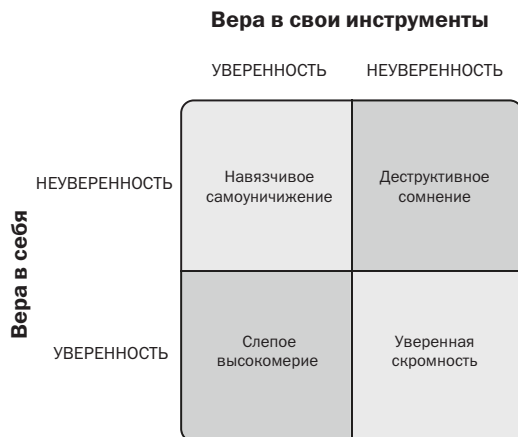
Не все правильно понимают, что такое скромность. Это не недостаток уверенности. Одно из значений латинского корня слова «скромность» (*humility*) означает «из земли». Скрамность как заземление, осознание, что у нас есть недостатки и мы можем ошибаться.

Уверенность — это мерило веры в себя. Согласно исследованиям, это не то же самое, что убежденность в своих действиях²⁸. Можно не сомневаться в своей способности дойти до цели в будущем, а в настоящем скромно размышлять, есть ли у вас подходящие для этого инструменты. Это и есть золотая середина уверенности.

Высокомерие ослепляет, когда человек полностью уверен в своих силах и стратегиях. Отсутствие уверенности в них парализует. Даже

имея хороший план, можно впасть в самоуничижение, сомневаясь в своей способности его воплотить. Надо стремиться к уверенной скромности: верить в свои способности, понимая, что можно ошибаться в решении и даже в выборе задачи. Это дает достаточно сомнений для переоценки имеющихся знаний и уверенности для приобретения новых.

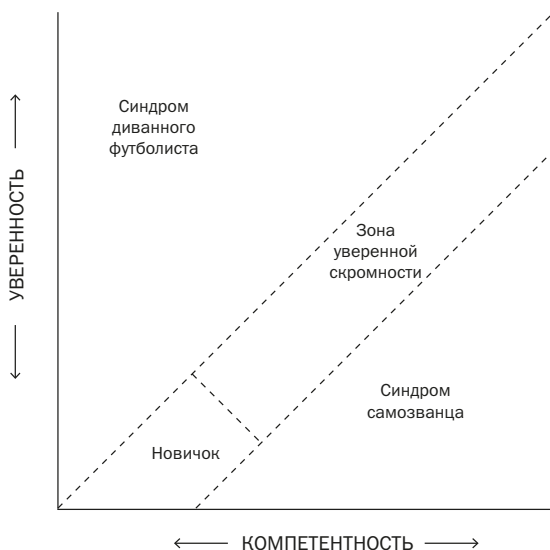
ЗОЛОТАЯ СЕРЕДИНА УВЕРЕННОСТИ



Когда у основательницы Spanx Сары Блейкли появилась идея колготок без носочной части, она была уверена, что доведет ее до реализации, но сомневалась в имеющихся инструментах²⁹. Сара работала коммивояжером, продавала факсы и понимала, что мало знает о производстве и продаже одежды. Работая над прототипом, она неделю объезжала чулочно-носочные фабрики с просьбами о помощи. Потом у нее не было денег, чтобы заплатить юридической компании за оформление патента, поэтому она прочитала книгу о том, как это делается, и сама заполнила все бланки. Ее сомнения не были деструктивными, она знала, что преодолеет все препятствия. Но она была уверена не в имеющихся знаниях, а в своей способности их обрести.

Уверенной скромности можно научиться³⁰. В одном эксперименте после прочтения короткой статьи о преимуществах признания своего невежества вероятность обращения за помощью в случае затруднений у участников повысилась с 65 до 85%. Помимо этого, они стали чаще прислушиваться к противоположному мнению, чтобы получить дополнительную информацию.

УВЕРЕННОСТЬ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ



Уверенная скромность не просто открывает путь к переосмыслению — она повышает его качество. Студенты колледжа и магистратуры, готовые пересмотреть свои убеждения, получают более высокие оценки по сравнению с однокурсниками³¹. По мнению преподавателей, старшеклассники³², способные признать, что им не хватает знаний, лучше учатся и, по словам одноклассников, вносят больший общественный вклад³³. Их годовые оценки по математике выше, чем у более уверенных в себе учеников. Они не надеются, что и так все запомнили, а постоянно проверяют себя.

Взрослые, способные осознать пробелы в своих знаниях, внимательнее к фактам³⁴ и читают больше материалов, противоречащих их мнению³⁵. В подробных исследованиях эффективности руководства в США и Китае выяснилось, что наиболее продуктивные и новаторские команды возглавляют не уверенные или скромные лидеры, а обладающие обоими качествами³⁶. Они уверены в своих силах, но в то же время признают свои слабые стороны и понимают, что для самосовершенствования важно знать и преодолевать свои границы.

Когда точность имеет значение, мы не можем позволить слепым пятнам сохраняться. Чтобы получить знания и навыки во всей их полноте, надо изучать себя под микроскопом, как ученый. Тем не менее недавно я пришел к выводу, что порой полезнее себя недооценивать.

ПРЕИМУЩЕСТВА СОМНЕНИЙ

За полтора месяца до президентских выборов в Исландии у Халлы Томасдоттир был всего 1% голосов³⁷. Для продвижения потенциально успешных кандидатов телерадиовещательная сеть объявила, что на дебаты допускаются только те, кто набрал 2,5% голосов. За день до дебатов Халла едва дотянула до проходного балла, но за следующий месяц ее популярность взлетела. И не просто до конкурентоспособного уровня, а до места в первой четверке.

Несколько лет спустя, когда я пригласил Халлу читать лекцию в рамках моего курса, она рассказала, что психологически ее вело вперед не что иное, как синдром самозванца. Считается, что он связан с негативными переживаниями, и не зря: длительное ощущение никчемности вызывает тоску, лишает мотивации и мешает двигаться к цели.

Но время от времени всех нас посещает обычное сомнение, которое действует совсем не так деструктивно. Судя по данным опросов, более половины ваших знакомых в тот или иной период чувствовали себя самозванцами³⁸. Несмотря на популярное мнение, что этому синдрому чаще подвержены женщины и представители

маргинализированных социальных групп³⁹, он больше распространен среди преуспевающих людей⁴⁰.

У меня были студенты, которые запатентовали свои изобретения, не достигнув возраста, в котором можно покупать алкоголь, и стали шахматными гроссмейстерами прежде, чем научились водить автомобиль. Именно они страдали от неуверенности и все время сомневались в своих способностях. В таких случаях говорят, что человек добился успеха вопреки низкой самооценке, но что, если на самом деле она и привела их к достижениям?

Чтобы ответить на этот вопрос, Басима Тьюфик, тогда аспирантка в Уортоне, а ныне профессор Массачусетского технологического института, набрала группу студентов-медиков, готовившихся к больничной практике. В течение получаса они общались с актерами, изображавшими пациентов с различными симптомами. Басима наблюдала, как студенты их лечили, и проверяла, верен ли поставленный диагноз.

СРАВНЕНИЕ СИНДРОМОВ ДИВАННОГО ФУТБОЛИСТА и САМОЗВАНЦА



За неделю до этого студентов опрашивали, как часто их посещают такие мысли, как «Я не такой образованный, как все думают» или «Те, кто хорошо ко мне относится, думают, что я могу больше, чем

на самом деле». Считавшие себя самозванцами оказались хорошими диагностами и продемонстрировали образцовую врачебную этику: проявляли сочувствие, уважение и вели себя профессионально. Еще они задавали продуманные вопросы и делились информацией. В другом исследовании Басима обнаружила ту же закономерность среди специалистов по инвестициям: чем больше они сомневались в себе, тем выше была оценка супервайзера четыре месяца спустя.

Эти данные получены недавно, и нам предстоит еще многое узнать о преимуществах синдрома самозванца. И мне не дает покоя мысль, что мы его недооценивали, считая психологической проблемой.

Не обращайтесь на атакующие вас при синдроме самозванца страхи — извлеките выгоду из неуверенности в себе. А еще лучше встречайте страхи с радостью, потому что они несут три преимущества сомнений.

Первое — заключается в мотивации усерднее трудиться. До принятия решения она не играет роли, но, стоит нам выйти на старт, она дает энергию, чтобы раньше всех добежать до финишной прямой*. В исследованиях в колл-центрах, военных и государственных структурах и в некоммерческих организациях, как я заметил, уверенность ведет к самодовольству⁴¹.

Чаше подводят других те, кто меньше об этом беспокоится. Чувствуя себя самозванцем, человек думает, что он должен доказать свою состоятельность⁴². Такие люди позже всех присоединяются к делу, но и уходят последними.

Во-вторых, синдром самозванца заставляет действовать более обдуманно. Когда сомневаешься в победе, не боишься пересматривать стратегию. Как вы помните, новички не подвержены эффекту Даннинга — Крюгера. Самозванец чувствует себя новичком и потому подвергает сомнению все, что другие считают само собой разумеющимся.

* Реакция зависит от пола. В исследовании Басимы с участием специалистов по инвестированию сомнения в себе повышали производительность работы в равной степени среди мужчин и женщин, но мужчины активнее сотрудничали с коллегами. Коллективной деятельностью они компенсировали страх не оправдать ожидания. Женщины больше зависят от уверенности в себе и теряют боевой дух из-за сомнений.

В-третьих, люди с синдромом самозванца лучше учатся⁴³. Неуверенность в знаниях и навыках не дает вознести себя на пьедестал и заставляет обращаться к окружающим за советами. Как писала психолог Элизабет Крумрей-Манкузо и ее коллеги: «Обучение невозможно без скромности, потому что она помогает осознать, что вам есть чему учиться⁴⁴».

Это мнение подтвердила еще одна бывшая аспирантка Уортона, Даниэлла Туссинг, ныне профессор Государственного университета Нью-Йорка в Буффало. Она собирала данные в больнице, где все медсестры по очереди были старшими, то есть даже самым скромным приходилось стоять у руля. Сестры, которых смущала большая ответственность, показали себя лучшими лидерами, отчасти потому, что не стеснялись советоваться с коллегами⁴⁵. Они понимали, что только так могут компенсировать недостаток опыта и знаний. Точно так же поступала и Халла Томасдоттир.

ЛИГА ВЫДАЮЩЕЙСЯ СКРОМНОСТИ

Халла рассказывала мне, что раньше сомнения ее сковывали. По ее мнению, они указывали на слабую способность достичь успеха.

Теперь она доросла до уверенной скромности и расценивает свои сомнения иначе: они подсказывают, что пора улучшить инструменты.

Достаточно доказательств в пользу того, что уверенность в равной степени может быть результатом и причиной прогресса⁴⁶. Чтобы придерживаться выбранного направления, не обязательно ждать ее появления — она появится потом. «Я пришла к мнению, что синдром самозванца полезен: он заставляет идти дальше, пробовать разные вещи, — говорит Халла. — Я научилась извлекать из него преимущества, сомнения подталкивают меня к саморазвитию».

Остальные кандидаты полагались на упоминания в прессе, однако Халлу неуверенность подтолкнула задуматься о других формах предвыборной кампании. Она усерднее трудилась, тщательнее продумывала свои действия и лично общалась с избирателями в соцсетях. Она отвечала на вопросы в прямых эфирах Facebook, а для

контакта с молодыми избирателями освоила Snapchat. Решив, что ей нечего терять, она пошла на то, что до нее мало кто делал: вместо критики конкурентов заняла позитивную позицию. «Ну ведь хуже уже не будет?» — подумала она. Отчасти поэтому ее одобряли: все устали смотреть, как политики поливают друг друга грязью, и обрадовались, что Халла относится к соперникам с уважением.

В условиях постоянной неопределенности нам приходится задаваться вопросами и усваивать новые идеи, так что эффект Данинга — Крюгера нам не грозит. «Синдром самозванца заставляет меня держать ухо востро и не расслабляться в уверенности, что я все знаю, — размышляет Халла в стиле ученого, а не политика. — Возможно, он необходим, чтобы инициировать изменения. Самозванцы не говорят: „У нас не принято поступать так“ или „Надо делать эдак“. Я так стремилась развиваться, что спрашивала совета у всех подряд. Она сомневалась в своих инструментах, но была уверена, что хочет учиться. Она понимала, что знания лучше получать у специалистов, но креативность и мудрость можно черпать повсюду.

До президентских выборов дошли четыре кандидата: Халла, Дэвид Оддсон и еще двое мужчин. Остальные трое получили больше внимания прессы, чем Халла за всю кампанию: у нее не было ни одного интервью на первой полосе. И бюджеты у них были больше. Но, несмотря на это, в день выборов Халла удивила всю страну — и себя тоже, — получив больше четверти голосов.

Она не стала президентом, заняв второе место с 28% против 39% у победителя, зато опередила Дэвида Оддсона, ставшего четвертым с менее чем 14% голосов. Судя по динамике, будь у Халлы еще несколько недель, она могла бы выиграть.

Великие мыслители не гонят от себя сомнения — они лелеют их, помня о свойственной нам слепоте и желая прозреть. Они не хвастаются своими знаниями, а поражаются, как многого не знают. Им известно, что за каждым ответом скрываются новые вопросы, и поиск информации никогда не заканчивается. Люди, которые учатся всю жизнь, понимают, что любая встреча несет новые знания.

Заносчивость делает нас слепыми к своим недостаткам, а скромность, как зеркало, показывает их. Уверенная скромность поможет исправить свои недостатки.

ГЛАВА 3

Удовольствие быть неправым

Не верьте всему, что думаете

Я окончил Гарвард. И если я неправ, в мире вообще нет смысла¹.

Доктор Фрейзер Крейн
в исполнении Келси Грэммера

Осенью 1959 года известный психолог искал новых участников для совершенно неэтичного исследования². Он выбрал гарвардских первокурсников для серии экспериментов, которые должны были проводиться на протяжении всего периода обучения. Студентам предстояло пару часов в неделю рассказывать о развитии личности и решении психологических проблем. Они не подозревали, что на самом деле будут проверяться их убеждения.

Генри Мюррей изначально учился на врача общей практики и биохимика. Став знаменитым психологом, он с разочарованием узнал, как мало внимания уделяется поведению людей в сложном взаимодействии между ними, и решил изучить этот вопрос в своей лаборатории.

Он дал студентам месяц, чтобы описать взгляды на жизнь, основные ценности и принципы. При сдаче работы участников исследования разбивали на пары. Один-два дня отводилось на чтение письменного задания, а обсуждение снимали на видео. Результаты превосходили все ожидания.

В основу эксперимента легла психодиагностическая модель, разработанная Мюрреем для шпионов во время Второй мировой войны. В чине подполковника он занимался подбором потенциальных агентов в Управление стратегических служб — организацию, предшествовавшую ЦРУ. Чтобы оценить, как кандидаты ведут себя под давлением, он отправлял их в подвал на допрос под направленной в глаза лампой. Допрашивающий дожидался расхождений в показаниях и орал: «Врешь!» Кто-то сразу уходил, кто-то начинал плакать. Преодолевшие жесткий прессинг признавались годными.

Теперь Мюррей намеревался систематизированно изучить реакцию на стресс. Он тщательно фильтровал выборку, чтобы в нее попали люди с разными типами личности и психологическими профилями, и присваивал кодовые имена по чертам характера: Дрель, Кварц, Саранча, Флюгер и Законник — к последнему мы еще вернемся.

Приехав на дебаты, студенты обнаруживали, что в партнеры им достался не соперник со сходным бэкграундом, а будущий юрист. Но им было неизвестно, что партнер в сговоре с исследователями и его задача — в течение 18 минут агрессивно нападать на них. Мюррей назвал это «стрессовый межличностный диспут», и студент-юрист должен был вывести оппонента из себя, атаковать его «неистово, сокрушительно и с переходом на личности». Бедные участники потели и кричали, пытаясь защищать свои убеждения.

На этом их мучения не закончились. В последующие недели студентов приглашали в лабораторию, чтобы обсудить снятый во время диспута материал. Они смотрели, как морщатся и бессвязно излагают мысли на экране. В течение еще восьми часов они вновь и вновь переживали злосчастные 18 минут. Четверть века спустя, вспоминая об этом, большинство называли эксперимент пыткой³. Дрель сказал, что ощущал «неослабевающий гнев». Саранча чувствовал замешательство, злость, досаду и дискомфорт. «Меня обманули, сказали, это будет просто обсуждение, а на самом деле устроили бойню, — писал он. — Как они могли так поступить, зачем понадобилось такое устраивать?»

Реакция остальных неожиданно оказалась иной: их как будто подхлестнуло принуждение пересмотреть свои убеждения. «Кому-то было неприятно, что их драгоценные (а по мне — так просто

детские) воззрения так агрессивно раскритиковали, — вспоминал один из участников. — Но там не было ничего такого, чтобы сокрушаться об этом хотя бы неделю и уж тем более — всю жизнь». Другой участник охарактеризовал исследование как «вполне приемлемое»⁴. А еще один уверял, что было «даже весело».

Узнав, что некоторым исследование понравилось, я не переставал думать почему. Как им удалось получить удовольствие от того, что их мнение буквально растоптали? И как нам научиться такому же восприятию?⁵

Протоколы исследования пока не раскрыты, и большинство участников желают сохранить анонимность, поэтому мне ничего не оставалось, кроме как найти похожих на них людей. Я познакомился с нобелевским лауреатом и двумя аналитиками, прогнозирующими исход выборов. Их не просто не смущает, когда они не правы, — им это действительно нравится. Думаю, они могли бы научить нас с благодарностью принимать моменты, когда наше мнение оказывается неверным. Цель здесь не в том, чтобы чаще ошибаться. Надо понять, что мы ошибаемся чаще, чем нам хотелось бы признать, и чем больше мы это отрицаем, тем глубже яма, которую мы сами себе роем.

ВАШИМИ МЫСЛЯМИ ПРАВИТ ДИКТАТОР

В пятилетнем возрасте наш сын ужасно обрадовался, узнав, что его дядя с женой ждут ребенка. Мы с супругой думали, что будет мальчик, и наш сын тоже. Через несколько недель выяснилось, что это девочка. Когда мы рассказали об этом сыну, он расплакался. Я спросил: «Почему ты плачешь? Потому что хотел двоюродного брата?» «Нет! — завопил сын, колотя кулаками по полу. — Потому что мы ошибались!»

Я объяснил, что ошибаться не всегда плохо. Иногда промах дает возможность узнать что-то новое, а это само по себе приятно.

Осознание далось мне нелегко. В детстве я всегда хотел быть прав. Во втором классе я указал учительнице, что она написала *lightening*

вместо *lightning*. Для обмена бейсбольными карточками я вел статистику последних игр и приводил ее в доказательство, что цена портретов некоторых игроков назначена несправедливо. Друзей это раздражало, и меня прозвали мистером Фактом. Я зашел так далеко, что лучший друг отказался со мной разговаривать, пока я не признаю, что заблуждаюсь. Тут-то я и сделал первый шаг к принятию своего несовершенства.

В классической статье социолог Мюррей Дэвис утверждает, что выживают не правдивые идеи, а интересные. А интересными их делает то, что они вступают в противоречие с не самыми устойчивыми убеждениями. Вы знали, что Луна могла сформироваться внутри расплавленной Земли из магмы?⁶ Что бивень нарвала — на самом деле зуб?⁷ Мы чаще всего рады возможности пересмотреть идею или представление, которые не имеют для нас большого значения. Сначала мы удивляемся («Правда, что ли?»), потом проявляем интерес («Расскажи поподробнее!») и восхищение («Ничего себе!»). Перифразируя Азимова, скажу, что великие открытия предвещает не «Эврика!», а «Что-то я не пойму...».

Но, когда ставят под сомнение основополагающие убеждения, мы отгораживаемся от новой информации и встречаем ее без всякого любопытства. У нас в голове как будто живет миниатюрный диктатор⁸, контролирующий поступление фактов в мозг, — как Ким Чен Ын в Северной Корее. Психологи называют его тоталитарным эго, и его задача — не допустить угрозы существующему мировоззрению.

Хорошо видно, как внутренний диктатор идет в атаку на характер и интеллект. Такого рода нападки могут пошатнуть идентичность, а она для нас очень важна, и мы с трудом ее меняем. Тоталитарное эго служит телохранителем разума, оно защищает наше представление о себе, скармливая нам сладкую ложь. *Они просто завидуют. Ты очень, очень, просто возмутительно прекрасен(на). Ты на пороге создания нового камня-питомца.* Как остроумно заметил физик Ричард Фейнман: «Не дурачьте себя — ведь одурачить себя проще всего»⁹.

Внутренний диктатор рвется в бой, почуяв угрозу укоренившемуся мнению. В гарвардском исследовании самую негативную реакцию на это проявил участник под кодовым именем Законник.

Из рабочего класса, очень способный: поступил в колледж в шестнадцать лет, а к исследованию присоединился в семнадцать. В числе прочего он считал, что технологии вредят цивилизации, и очень агрессивно воспринял нападки на свое мнение. Позже он стал профессором и издал труд, из которого очевидно, что он не только остался при своем мнении, но и укрепился в нем: «Индустриальная революция и ее последствия стали катастрофой для человечества. Продолжительность жизни граждан развитых стран выросла, но общественные устои пошатнулись, жизнь неудовлетворительна, люди подвергаются унижениям... и физическим страданиям... а природе нанесен колоссальный ущерб»¹⁰.

Подобные обвинения — типичная реакция на угрозу¹¹. Нейроченные обнаружили, что в такой ситуации активируется миндалевидная железа — часть древнего «рептильного мозга»¹², который невосприимчив к рациональным доводам и сразу переходит к реакции «бей или беги». Гнев и страх ощущаются так глубоко, как будто нас ударили прямо в мозг. И тоталитарное эго в воображаемых доспехах спешит к нам на помощь. Мы становимся проповедниками или прокурорами и пытаемся обратить в свою веру либо проклинаем невежд. «В чужих аргументах мы сразу видим слабые места»¹³, — пишет журналист Элизабет Колберт. — Но своих изъянов не замечаем».

Мне это кажется странным, поскольку мнение не врожденная черта. В отличие роста или интеллекта, мы можем управлять своими убеждениями и проверять их истинность. Мы выбираем точку зрения и можем ее пересмотреть, когда нам угодно. Такая практика должна войти в привычку, поскольку всю жизнь мы встречаем тех, кто уличит нас в неправоте. *Я был уверен, что закончу черновик этой главы к пятнице. Я был уверен, что на коробке хлопьев с туканом написано Fruit Loops, а на самом деле — Froot Loops. Я был уверен, что вчера вечером убрал молоко в холодильник, а сегодня утром оно почему-то стояло на столе.*

Внутренний диктатор торжествует, активируя цикл самонадеянности. Сначала ошибочное мнение встраивается в информационный пузырь, из-за чего мы воспринимаем только те данные, которые его подтверждают¹⁴. Это вызывает гордость. Затем убеждения

запираются в эхо-камерах, и мы слышим только тех, кто нам вторит, одобряет и поддерживает. Возведенная таким образом крепость может казаться неприступной, но все больше специалистов намерены пробиться внутрь.

ВОПРОСЫ ПРИВЯЗАННОСТИ

Недавно я читал на конференции доклад о своем исследовании отдающих, берущих и делящих поровну¹⁵. Я изучил, как великодушные, эгоизм и тяга к справедливости влияют на производительность в таких сферах, как продажи и разработки. Среди гостей присутствовал Дэниел Канеман, лауреат Нобелевской премии по психологии, большую часть своей деятельности посвятивший тому, чтобы доказать несостоятельность интуиции. После доклада он выразил удивление моим выводом о том, что отдающие не только чаще ошибаются, чем берущие и справедливые, но и с большей вероятностью приходят к успеху¹⁶.

Как вы реагируете на результаты изысканий, не соответствующие вашим ожиданиям? Многие начинают нападать и выискивать недостатки в организации исследования и статистической оценке. Дэниел повел себя совсем не так. Его глаза засияли, и он широко улыбнулся. «Это просто потрясающе, — признал он. — Я был неправ».

Позже мы с ним вместе обедали, и я спросил, почему он так отреагировал. Сложилось впечатление, что он рад своему заблуждению: судя по выражению лица, он получил удовольствие. Канеман ответил, что за восемьдесят пять лет ему ни разу никто этого не говорил, но да, он искренне радуется, если оказывается неправ, потому что этот момент знаменует поворот к истине.

Мне знакомо это чувство. В колледже я увлекся социологией, прочитав о результатах исследований, противоречивших моим ожиданиям, и с нетерпением ждал, когда расскажу соседям по комнате, что мне пришлось переосмыслить. В своем первом независимом исследовательском проекте я тестировал собственные прогнозы, и более

дюжины гипотез оказались ошибочными*. Это был хороший урок интеллектуальной скромности, но он меня не обескуражил — наоборот, я сразу ощутил радостное возбуждение. Было приятно узнать, что я неправ, ведь это значило, что я чему-то научился. Как сказал Дэнни: «Ошибаться — единственный способ узнать нечто новое»¹⁷.

Дэнни не проповедует, не обвиняет и не пропагандирует. Он ученый в поисках истины. На вопрос, как ему удастся не выходить из этого режима, он ответил, что не делает убеждения частью своей идентичности. «Я меняю мнение со скоростью, сводящей с ума моих коллег, — объяснил он. — Моя привязанность к идеям преходяща. Я не испытываю к ним безусловной любви».

Привязанность. Она мешает нам заметить, что наши взгляды устарели и их пора пересмотреть. Чтобы получать удовольствие от своей неправоты, надо от них отстраниться. Эффективнее всего отделять настоящее от прошлого, а свои мнения — от собственной идентичности¹⁸.



* Я изучал факторы, объясняющие, почему в издательстве путеводителей, где я тоже трудился, одни авторы и редакторы работали лучше других. Производительность не была связана с независимостью, контролем, уверенностью, трудностями, связями, сотрудничеством, конфликтами, поддержкой, самооценкой, стрессом, отзывами, должностными обязанностями и удовольствием от работы. Эффективнее работали те, кто хотел приносить пользу своей деятельностью. Это привело меня к предположению, что великодушные люди успешнее эгоистичных, потому что ими движет желание сделать мир лучше. Я получил подтверждение этой гипотезе в ряде исследований, но потом наткнулся на результаты других работ, в которых великодушную сопутствовала низкая производительность и раннее выгорание. Я не бросился их опровергать, а подумал и понял, что это я неправ: у меня было недостаточно информации. Я начал изучать, в каких случаях великодушные люди терпят крах и приходят к успеху. Так появилась моя первая книга «Брать или отдавать?».

Начнем с разделения настоящего и прошлого. В психологии восприятие сходства себя нынешнего с собой прошлым иллюстрируют пары кругов, показанные на рисунке.

Момент отделения себя в настоящем от себя в прошлом бывает болезненным. Даже положительные изменения могут вызывать негативные эмоции, и для развития идентичности иногда приходится платить ощущением потерянности. Но со временем переосмысление¹⁹ себя несет умственное оздоровление, если хорошо понимать, какой путь пройден от себя прошлого к себе нынешнему. В одном исследовании в результате отделения от прошлого «я»²⁰ на протяжении года участники были меньше подвержены депрессии. Когда чувствуешь, что жизнь поворачивает в другую сторону и меняешься вместе с ней, имеет смысл отбросить прошлые заблуждения.

Мое прошлое «я» — мистер Факт, озабоченный своей правотой. Теперь мне гораздо интереснее неизвестное. Как сказал мне основатель Bridgewater Рей Далио: «Если, оглядываясь, не думаешь: „Ну и дураком же я был год назад“ — значит, за этот самый год ты ничему не научился»²¹.

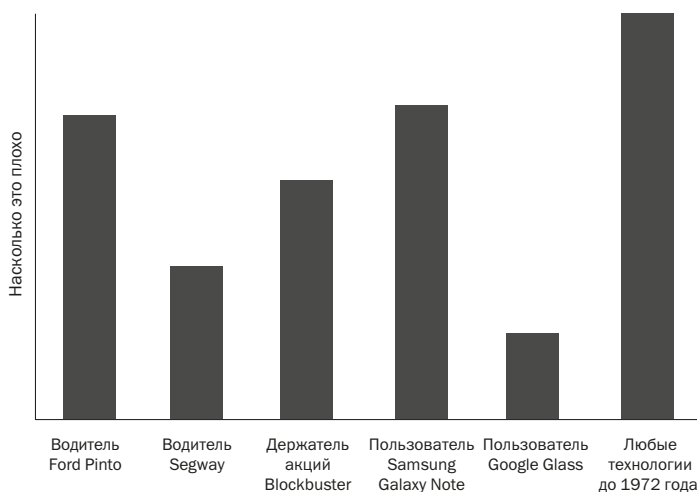
Теперь об отделении мнения от идентичности. Полагаю, вы не захотите лечиться у врача, практикующего лоботомию, отправлять детей учиться к стороннику телесных наказаний или жить в городе, где шеф полиции считает, что надо обыскивать всех подряд. А когда-то все это считалось обоснованным и эффективным.

Большинство людей привыкли определять себя в соответствии с убеждениями, представлениями и идеологией. Это становится проблемой, когда мешает меняться вместе с окружающим миром и обновлением информации. Мнение может превратиться в святыню, так что одна мысль о том, что мы неправы, ужасает, а тоталитарное эго заглушает встречные аргументы, уничтожает опровергающие факты и закрывает дверь перед знаниями.

Кто вы — вопрос не убеждений, а ценностей, ключевых жизненных принципов, таких, как, например, стремление к совершенству и великодушие, свобода и справедливость, надежность и честность. Формируя идентичность вокруг этих принципов, вы сохраняете открытость новому. Вам нужен врач, который видит своей задачей улучшение здоровья, учитель, который хочет нести детям знания,

и полицейский, обеспечивающий безопасность и справедливость. Их определяют ценности, а не убеждения, и они готовы расти над собой, в том числе в профессии, получая новую информацию.

ЧТО НЕ СТОИТ ПРИВЯЗЫВАТЬ К ИДЕНТИЧНОСТИ



ЭФФЕКТ ЙОДЫ: «ЗАБУДЬ ВСЕ, ЧЕМУ НАУЧИЛСЯ»

Когда я искал людей, которые радуются своим ошибкам, заслуживающий доверия коллега посоветовал познакомиться с Жан-Пьером Бежом²². Ему за сорок, и он предельно честен: скажет правду, даже если она горька. Когда его сын был маленьким, они вместе смотрели документальный фильм о космосе, и Жан-Пьер заметил, что однажды Солнце превратится в красного гиганта и поглотит Землю. Сын расплакался и сквозь слезы воскликнул: «Но я люблю эту планету!» Жан-Пьер расстроился и решил в следующий раз прикусить язык, прежде чем поведать, что Земле что-нибудь угрожает.

В 1990-х он записывал прогнозы обозревателей и свои, а потом сравнивал, кто прав. Затем он стал участвовать в международных

прогностических состязаниях, проводимых организацией Good Judgement, где участники предсказывают будущее. Это задача не из легких. Есть поговорка, что даже историки не могут предсказать прошлое. Обычно на состязание собираются участники со всего мира и прогнозируют события в политике, экономике и технологической сфере. В вопросах заданы временные рамки и описан конкретный измеримый результат. Останется ли президент Ирана на своем посту через полгода? Выиграет ли футбольная команда в следующем международном чемпионате? Привлекут ли человека или компанию к ответственности за аварию с участием беспилотного автомобиля в будущем году?

Отвечать просто «да» или «нет» нельзя — прогноз должен быть детальным. Это систематический подход к оценке собственных знаний. Баллы начисляют через несколько месяцев в зависимости от точности. Учитывается не просто правильный ответ, но и степень уверенности в нем. Лучшие прогнозисты убеждены в сбывшихся прогнозах и сомневаются в неоправдавшихся. Восемнадцатого ноября 2015 года Жан-Пьер привел соперников в изумление. Накануне на открытом конкурсе задали вопрос: кого выдвинут в президенты от республиканской партии в июле 2016 года? Варианты ответа: Джеб Буш, Бен Карсон, Тед Круз, Карли Фиорина, Марко Рубио, Дональд Трамп и никто из перечисленных. За восемь месяцев до Национального съезда республиканской партии Трампа воспринимали не иначе как шуту. Его шансы на выдвижение не превышали 6%²³, по мнению Нейта Сильвера, известного статистика сайта FiveThirtyEight. Однако Жан-Пьер заявил, что вероятность победы Трампа составляет 68%²⁴.

Бежом успешно спрогнозировал события не только в Америке. Он предсказал Брексит с 50%-ной вероятностью, хотя большинство соперников сочли, что шансы очень малы. Подтвердилось предположение, что действующий президент Сенегала не пройдет на следующий срок, несмотря на высокие рейтинги, — опять же вопреки противоположному мнению соперников. Собственно, Жан-Пьер назвал Трампа фаворитом задолго до того, как аналитики и службы опросов общественного мнения сочли этого кандидата в президенты конкурентоспособным. «Поразительно, — писал он еще в 2015 году, — что столько прогнозистов все еще отрицают его шансы».

Судя по результатам, Жан-Пьер, вероятно, лучший прогнозист в том, что касается выборов. Он мыслит как ученый — вот его преимущество. Он беспристрастен. За жизнь он несколько раз менял политические и религиозные убеждения²⁵. *. По профессии Бежом военный историк и не имеет отношения к опросам и статистике, поэтому он рассуждал иначе, чем принято в прогнозировании. Статистики имели устойчивые взгляды на проведение опросов, а Жан-Пьер обращал внимание главным образом на факторы, которые сложно измерить и легко упустить. В отношении Трампа это «умение манипулировать медиа, узнаваемость и выигрышная программа» (иммиграция и «стена»)²⁶.

Даже если вы не увлекаетесь прогнозами, вам есть чему поучиться на примере Жан-Пьера и его коллег. Психолог Фил Тетлок считает, что умение предугадывать результат зависит не столько от знаний, сколько от мышления²⁷. Он со своей командой изучал, что делает человека хорошим прогнозистом, и выяснил, что точно не упорство и не амбиции²⁸. И не интеллект — он занял второе место. Есть другой фактор, утраивающий прогностические способности.

Ключевым фактором оказалась частота смены убеждений²⁹. Лучшие прогнозисты чаще переосмысливают события³⁰. У них достаточно скромности, чтобы усомниться в своих суждениях. Им хватает любознательности, чтобы найти новую информацию, которая приведет их к переоценке прогноза.

Ключевой вопрос здесь — сколько нужно переосмыслить. Ответ зависит от человека и ситуации, но существует некий средний объем. За несколько лет участия в прогностических состязаниях рядовые участники обновляли примерно дважды ответ на каждый вопрос, а лучшие — более четырех раз.

Только подумайте, как это удобно. Не сотни и даже не десятки раз переосмысливать свои установки, а всего лишь немного чаще.

* Можно менять даже самые глубоко укоренившиеся убеждения, не затрагивая ценности. Недавно психологи сравнивали людей, отошедших от веры, с приверженцами религии и атеистами. В Гонконге, Нидерландах, Новой Зеландии и США обнаружился остаточный эффект религии: отказавшиеся от нее занимались волонтерской работой так же часто и жертвовали на благотворительность больше, чем атеисты.

Но все же стоит отметить, что это необычная частота. Многие ли вспомнят, когда в последний раз признавали свою неправоту и в соответствии с этим корректировали мнение? Как заметила журналистка Кэтрин Шульц: «Небольшого количества фактов достаточно, чтобы сформировать точку зрения, но мало, чтобы ее пересмотреть»³¹.

Вот как лучшие прогнозисты преуспевают: они всегда готовы передумать. Свое мнение они считают больше догадкой, чем истиной, — возможностью поразмыслить, а не непреложным фактом³². Они сомневаются, прежде чем согласиться с идеями, и сомневаются потом. Они всегда в поиске новой информации и данных, особенно опровергающих их мнение.

В сериале «Сайнфелд» персонаж Джордж Констаза говорит: «Это не ложь, если в это веришь»³³. Добавлю, что даже самая глубокая вера не предполагает абсолютной истины. Сомневаться в любой идее, с которой сталкиваешься, — признак мудрости. Не погружаться с головой в каждую эмоцию — признак эмоционального интеллекта.

Еще один всемирно известный прогнозист — Кирсти Моррел³⁴. Она безусловно умна — получила докторскую степень по инженерной механике в Массачусетском технологическом университете. Однако научный и профессиональный опыт не играет роли в прогнозировании мировых событий. Кирсти изучала биомеханику тазобедренного сустава, занималась разработкой ортопедической обуви и автоматизированных инвалидных кресел. Я спросил, как ей удаются такие точные прогнозы, и она ответила: «Мне нет смысла быть неправой. Лучше быстрее изменить свое мнение, к тому же приятно вновь ощущать себя первооткрывателем и удивляться — думаю, это всем нравится».

Кирсти не просто придумала, как избавиться от неприятного ощущения неправоты, а смогла превратить его в удовольствие. Это результат классического обусловливания — как у собаки Павлова, у которой выделялась слюна, когда раздавался звонок. Если ошибки регулярно приводят к верным ответам, то неправота приятна сама по себе.

Конечно, радость приходит не сразу. Однажды Кирсти серьезно промахнулась, прогнозируя итоги президентских выборов в США 2016 года: по ее мнению, Хилари Клинтон должна была обойти

Дональда Трампа. Сама она не поддерживала Трампа, поэтому не хотела ошибиться и не отделила мнение от идентичности. Она предполагала, что Трамп может победить, но не хотела взвесить вероятность, отсюда и ошибка.

В 2016 году многие промахнулись так же. Эксперты, аналитики общественного мнения и обозреватели недооценили Трампа — и Брексит, — потому что слишком вложились эмоционально в прошлые прогнозы и собственную идентичность. Чтобы хорошо предугадывать будущее сегодня, надо отбросить вчерашние мнения³⁵. *Проснуться с утра, щелкнуть пальцами и начать с чистого листа. Неважно, кто президент и что происходит в стране. Мир несправедлив, а профессия, на которую потрачен не один десяток лет, уже никому не нужна! Проще простого, да? Почти как заставить себя разлюбить.* Однако Жан-Пьеру Бжему это удалось.

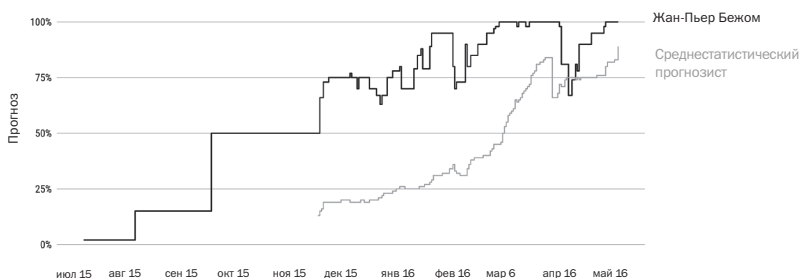
Когда Дональд Трамп впервые выдвинул свою кандидатуру весной 2015 года, Жан-Пьер оценил его возможности добраться до выборов всего в 2%. Когда популярность Трампа по итогам августовских опросов выросла, Жан-Пьер задумался и разделил сегодняшнюю ситуацию и прошлое мнение, сознавая, что предыдущий прогноз обосновал на имеющейся тогда информации.

Разграничить убеждение и идентичность сложнее. Жан-Пьер не хотел победы Трампа, поэтому легко мог стать жертвой предубеждения желательности. Но преодолел его, сосредоточившись на другой цели. «Я не привязывался к изначальному прогнозу, — объясняет он, — из желания победить, желания быть лучшим прогнозистом». Он предпочел бы определенный итог, но ему было важнее не совершить ошибку. Он ставил истину превыше всего: «Если факты дают веские основания предполагать, что я ошибаюсь, значит, так и есть. Я все свои мнения считаю временными и меняю их вместе с фактами».

Согласно исследованиям, даже одной причины предположить, что мы можем ошибаться, достаточно, чтобы самонадеянность снизилась. Жан-Пьер пошел еще дальше: составил список аргументов обозревателей против победы Трампа и начал искать им фактические опровержения. И нашел их в данных опросов: в отличие от общепринятого мнения, что Трамп представляет интересы узкой

группы, оказалось, что он очень популярен среди республиканцев. К середине сентября Жан-Пьер был единственным, кто оценивал шансы Трампа на участие в выборах выше 50%. «Смиритесь с неизбежностью своей неправоты, — советует Бежом. — Опровергайте свои доводы. Тут не о чем горевать, говорите себе: „Как здорово делать новые открытия!“».

ШАНСЫ ДОНАЛЬДА ТРАМПА НА ПОБЕДУ НА ПРАЙМЕРИЗ РЕСПУБЛИКАНСКОЙ ПАРТИИ



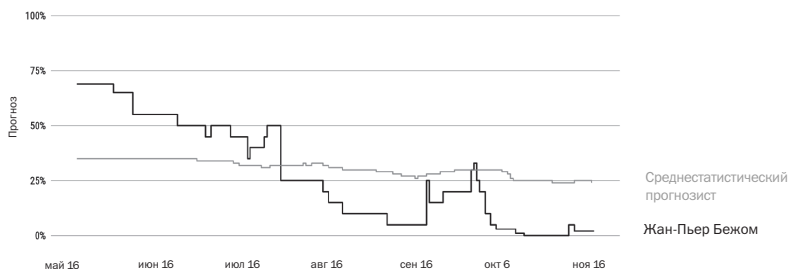
МНОГИЕ ОШИБАЛИСЬ...

И Я БОЛЬШЕ ВСЕХ

Несмотря на дальновидность, Жан-Пьеру было эмоционально трудно принять свой прогноз. Весной 2016-го он усмотрел тревожный сигнал в обнародовании переписки Хилари Клинтон и прочил победу Трампа еще два месяца. Но к лету его так тревожили высокие шансы Трампа выиграть, что он даже спать перестал. Тогда Бежом изменил прогноз на победу Клинтон.

Он не защищает свое решение, а охотно признает, что, будучи опытным прогнозистом, оплошал как новичок, пав жертвой предубеждения желательности. На выбор повлияло предпочтение определенного исхода. Он сосредоточился на фактах в пользу Клинтон, потому что очень не хотел победы Трампа. «Так я пытался справиться с неприятным для себя прогнозом», — говорит он. И неожиданно смеется сам над собой.

ШАНСЫ ДОНАЛЬДА ТРАМПА НА ПОБЕДУ В ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРАХ



Неуверенные люди смеются над другими. Над собой — только тот, кто не боится своей неправоты. Смех — напоминание о том, что даже при ответственном подходе к решениям не стоит относиться к себе слишком серьезно. Согласно исследованиям, чем чаще мы смеемся над собой, тем мы счастливее^{36, *}. Вместо того чтобы терзаться из-за ошибок, сделайте прошлые заблуждения предметом сегодняшних шуток.

Быть неправым не всегда приятно. Путь к признанию неправоты полон сожалений, и его проще выдержать, помня, что без ошибок нет развития. Если мы не будем хотя бы иногда гордиться своей правотой, то не сможем быть правыми.

Я подметил одно противоречие великих ученых и прогнозистов: они спокойно принимают свои заблуждения потому, что страстно хотят от них избавиться. От прочих людей их отличает временной горизонт: они хотят найти верный ответ в долгосрочной перспективе и знают, что для этого надо быть готовым спотыкаться, возвращаться и менять маршрут в ближайшем будущем. Розовым очкам они предпочитают беспощадное зеркало. Боязнь ошибиться в следующем году заставляет максимально честно посмотреть на промахи прошедшего периода. «Люди, которые чаще других оказываются

* Реакция окружающих на человека, смеющегося над собой, зависит от его пола. Склонные к самоиронии мужчины воспринимаются хорошими управленцами³⁷, а женщины наоборот — неумелыми руководителями. Оказывается, немногие в курсе, что умение посмеяться над собой не говорит о неадекватности или некомпетентности женщины. Это признак уверенной скромности и остроумия.

правы, много слушают и периодически меняют свое мнение³⁸, — говорит Джефф Безос. — Если этого не делать, будешь все время неправ».

У Жан-Пьера Бежона есть любимый прием, чтобы отслеживать свои заблуждения. Делая прогноз, он составляет список условий, при которых предсказание сбудется, и условий, при которых он изменит мнение. По его словам, это заставляет быть честным и не позволяет привязываться к ошибочным прогнозам. То, что прогнозисты делают на состязаниях, пригодится и в жизни. Формируя мнение, одновременно пробуйте его опровергать. Следите за собой и обращайтесь внимание, когда вы были правы, когда ошибались и как развивается мышление. «Сначала я хотел доказать себе, что могу прогнозировать, — объясняет Жан-Пьер, — а теперь хочу стать еще лучше, посмотреть, на что я способен».

Одно дело — признать свою неправоту перед собой, и совсем другое — перед окружающими. Можно свергнуть внутреннего диктатора, но мы рискуем быть осмеянными публикой. В некоторых случаях заявление об ошибке способно изрядно подмочить репутацию. Как с этим справляются те, кто не боится смеяться над собой?

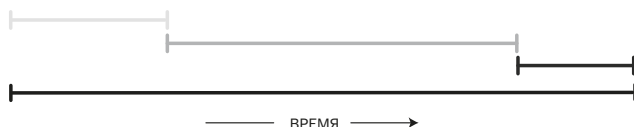
В начале 1990-х британский физик Эндрю Лайн опубликовал в престижном научном издании статью о крупном открытии³⁹. Он представил доказательства, что планета может вращаться по орбите нейтронной звезды, возникшей в результате взрыва сверхновой. Несколько месяцев спустя, готовясь к презентации на астрономической конференции, он заметил, что не учел важный факт: Земля вращается по эллиптической, а не круговой орбите. Это был грандиозный, постыднейший конфуз. Открытие превратилось в фикцию.

Эндрю вышел на сцену и откровенно признал свою ошибку перед сотнями коллег. По окончании зал аплодировал ему стоя. Один астрофизик сказал, что это «самый благородный поступок из всех, что он когда-либо наблюдал»⁴⁰.

Эндрю Лайн не одинок. Психологи обнаружили, что признание ошибки не умаляет компетентность в глазах окружающих⁴¹, а служит демонстрацией честности и готовности учиться⁴². Ученые считают, что неподтвержденные экспериментально гипотезы наносят урон их репутации, но на самом деле наоборот: коллеги одобряют

признание, а не отрицание новых данных. В конце концов, какая разница, «кто сломал, если чинить придется тебе»⁴³, — сказал актер Уилл Смит и добавил: «Взять на себя ответственность — значит взять власть в свои руки».

ВРЕМЕННОЙ ГРАФИК ПРИВЫКАНИЯ К НОВОЙ ИНФОРМАЦИИ



- ☐ Ой, ошибся
- ☐ Надо подумать над ошибкой
- ☒ Можно сделать выводы из ошибки
- ☒ Ух ты, сколько всего я еще не знаю

Подозревая себя в неправоте, мы защищаемся фразой: «Я могу иметь свое мнение». Да, можно придерживаться любой точки зрения, но раз уж решили ее высказать, будьте добры, опирайтесь на логику и факты, излагайте ход рассуждений и учитывайте новую актуальную информацию.

Давайте вернемся в Гарвард, к участникам исследования твердости убеждений под руководством Генри Мюррея. Я бы предположил, что студенты, оставшиеся довольными, складом ума похожи на великих ученых и прогнозистов. В аргументах против своего мнения они разглядели возможность личностного роста и развития мышления. А те, кто сильно переживал, не могли отступить от своей позиции, она стала частью их идентичности. Нападки на мировоззрение угрожали их самооощущению. Внутренний диктатор ринулся в бой.

Вспомните участника под кодовым именем Законник. Он считал, что исследователи нанесли ему моральный ущерб. «Оппонент всячески меня оскорблял, — вспоминал он сорок лет спустя. — Было крайне неприятно»⁴⁴.

Сейчас Законник известен под другим прозвищем, известным большинству американцев, — Унабомбер.

Это прозвище профессора математики Теда Качинского, который стал анархистом и террористом. Он рассылал бомбы почтой. От взрывов три человека погибли, двадцать три получили телесные повреждения. Длившееся восемнадцать лет расследование ФБР закончилось арестом после публикации манифеста в *The New York Times* и *The Washington Post* — брат узнал его почерк. Качинский получил пожизненное заключение без права на помилование.

Опубликованная ранее цитата — фрагмент из манифеста. Его содержание и структура оставляют гнетущее впечатление⁴⁵, а самоуверенность автора шокирует. Качинский начисто отрицает существование других точек зрения и не сомневается в своей правоте. Ознакомьтесь с началом документа:

«Индустриальная революция и ее последствия стали катастрофой для человечества... но общественные устои пошатнулись, жизнь неудовлетворительна... Продолжающееся развитие технологий еще больше усугубит ситуацию. Люди будут еще несправнее, а природа понесет еще больший урон... Если система выживет, возмездие неизбежно: невозможно реформировать или модифицировать систему...»

Психическое здоровье Качинского под вопросом. Однако мне не дает покоя мысль: научившись переоценивать собственное мнение, смог бы он оправдать свой поступок? Будь у него способность видеть свою неправоту, поступил бы он так же плохо?

Каждый раз, получая новую информацию, мы встаем перед выбором: сделать мнение частью идентичности и отстаивать его с упорством проповедника и прокурора или, как ученый, стремиться к истине, даже если по пути придется не раз признавать свои ошибки.

ГЛАВА 4

Бойцовский клуб со знаком «ПЛЮС»

Психология конструктивного конфликта

Спорить — это так вульгарно. В приличном обществе все всегда единодушны¹.

Оскар Уайльд

Двое младших сыновей в большой семье епископа всегда и все делали вместе. Вдвоем они начали издавать газету и собрали свой печатный станок. Открыли велосипедную мастерскую и стали производить свои велосипеды. И, много лет вложив в решение кажущейся невыполнимой задачи, изобрели первый самолет.

Уилбер и Орвилл Райты² заинтересовались летательными аппаратами, когда отец принес домой игрушечный вертолет, но тот сломался. И тогда они смастерили свой. Потом от совместных игр перешли к общей работе, вместе переосмыслили возможность полета. Между ними никогда не было соперничества, как это случается у братьев. По словам Уилбера, они даже «думали вместе». И хотя проект запустили от его имени, авторство за все изобретения делили пополам. Когда пришло время решать, кому лететь в Китти-Хоук, бросили монету.

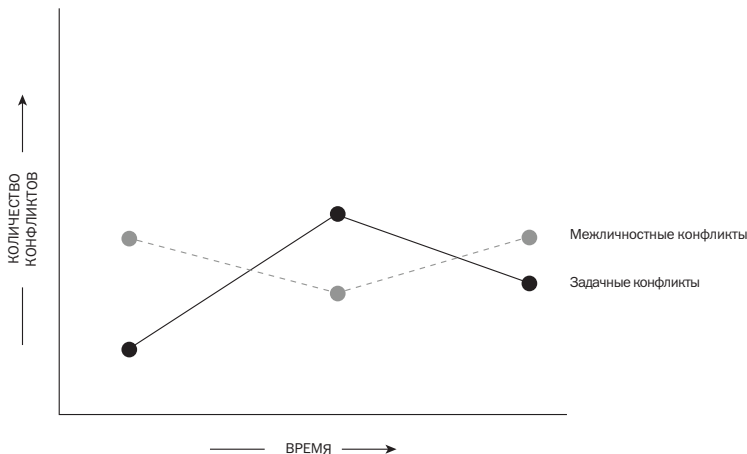
Новое мышление часто произрастает из старых связей. Комедиантки Тина Фей и Эми Полер³ знакомы с юношеских лет — сразу подружились в классе импровизации. Музыкальная гармония

в группе «Битлз» сложилась и того раньше — в старшей школе. Через несколько минут после того, как общий приятель представил их друг другу, Пол Маккартни уже учил Джона Леннона настраивать гитару⁴. Компания Ben & Jerry Ice Cream⁵, производящая мороженое, началась со знакомства основателей на уроке физкультуры в седьмом классе. Кажется, для общего дела только и нужно, что хорошее взаимопонимание. Но в действительности все, как всегда, гораздо сложнее.

Один из ведущих специалистов по конфликтам — организационный психолог из Австралии Карен Этти Джен. Под конфликтом мы обычно подразумеваем проблемы в отношениях⁶ — эмоциональные стычки, полные взаимного раздражения и агрессии, а то и грубости. *Меня от тебя тошнит*⁷. *Я скажу короче, чтобы до тебя дошло, свиномордия ты тупая*⁸. *Тебе только в сортире «Занято!» кричать*⁹.

Этти выделила еще и задачный конфликт, то есть столкновение идей и мнений. Подобные споры разгораятся, когда мы решаем, кого из кандидатов принимать на работу, куда пойти ужинать и называть ребенка Гертрудой или Квазаром. Вопрос в том, различаются ли последствия столкновений обоих типов.

ГРУППЫ С НИЗКОЙ ПРОДУКТИВНОСТЬЮ

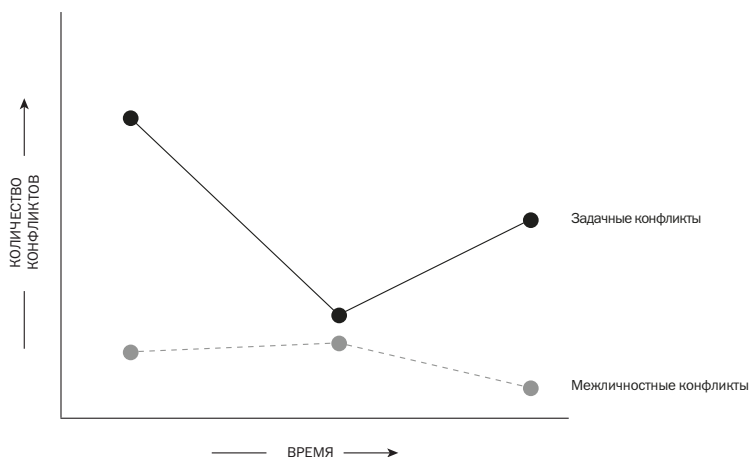


Не так давно я спросил об этом участников более сотни новых команд в Кремниевой долине, причем по несколько раз за первые полгода их совместной работы. Даже если они постоянно ругались и ни в чем не соглашались, у них было общее мнение по поводу типа конфликта. После завершения проектов менеджеры оценивали эффективность команд.

Команды с низкой продуктивностью начинали с межличностных, а не с задачных разногласий. Сотрудники сразу ввязывались в ссору и были так поглощены взаимной неприязнью, что до дискуссий, касающихся работы, дело не доходило. В ряде случаев на налаживание отношений уходили месяцы, и, когда люди наконец начинали обсуждать ключевые решения, менять направление было уже поздно.

Что происходило в группах с высокой продуктивностью? Как можно предположить, в начале у них было мало межличностных конфликтов, и за время совместной работы их число не выросло. Зато сразу возникли задачные конфликты — и сотрудники не стеснялись оспаривать точки зрения друг друга. Придя к общему мнению, они выбирали направление и работали. Если ситуация вновь становилась напряженной, ее снова обсуждали.

ГРУППЫ С ВЫСОКОЙ ПРОДУКТИВНОСТЬЮ



Всего провели более сотни исследований типов конфликтов с участием более восьми тысяч команд¹⁰. Метаанализ этих исследований показал, что межличностные конфликты негативно влияют на производительность труда, а задачные бывают полезными, поскольку приводят к росту креативности и обоснованным решениям. Например, есть данные, что умеренные задачные конфликты на ранних этапах принесли оригинальные идеи китайским технологическим компаниям¹¹, голландским службам доставки¹² и американским больницам¹³. Одна из команд пришла к выводу, что «отсутствие конфликтов — это не гармония, а безразличие»¹⁴.

Межличностные конфликты, помимо прочего, деструктивны, поскольку мешают переосмыслению. В эмоциональных стычках с переходом на личности людям свойственно истово проповедовать свои идеи, злобно обвинять оппонентов и отвергать все, что не вписывается в их картину мира. Задачный конфликт конструктивен при условии разнообразия мнений, что не дает входить в цикл самонадеянности и помогает сохранять скромность, сомневаться и интересоваться чем-то новым. Это приводит к переосмыслению и приближает к истине без вреда для отношений.

Умение вести конструктивный конфликт — важный навык, который многие так и не осваивают. Проблемы начинаются уже в раннем возрасте: чтобы не травмировать ребенка, родители выясняют отношения за закрытыми дверями. Но, согласно исследованиям, частота ссор между взрослыми не влияет на академическое, социальное и эмоциональное развитие детей. Имеет значение, насколько уважительно мать и отец ведут себя во время конфликта, а не то, как часто у них возникают разногласия. Дети, чьи родители конструктивно обсуждают спорные вопросы, спокойнее ощущают себя в начальной школе, а в последующие годы демонстрируют желание помочь и страдание по отношению к одноклассникам¹⁵.

Конструктивный спор не просто признак цивилизованности. Он развивает творческую жилку. Согласно результатам классического исследования, у самых креативных архитекторов¹⁶, в отличие от технически грамотных, но менее изобретательных однокурсников, в семье было больше трений.

Как правило, они росли в условиях «напряженных, но надежных»¹⁷, как охарактеризовал их психолог Роберт Альберт: «Дома у будущих представителей творческих профессий¹⁸ не мир и согласие, а в основном „тарарам“». Их родители не были склонны к физическому насилию и ругани, но часто спорили. Они не говорили детям, что их должно быть «видно, но не слышно», а наоборот — поощряли умение постоять за себя. Дети учились выговариваться и принимать возражения. Именно так взаимодействовали Уилбер и Орвилл Райты.

Говоря, что думают вместе, братья подразумевали, что они дискутируют. Хотя их отец служил епископом в местной церкви, в домашней библиотеке были книги атеистов, и их чтение и обсуждение приветствовалось. Братья развили в себе смелость отстаивать собственные идеи и умение проигрывать спор, не отступив от своей позиции. Решая общие задачи, братья вели дебаты не часами, а неделями и месяцами. Беспрестанные разногласия были беззлобными — братьям это нравилось, потому что подстегивало мышление. «Обожаю цапаться с Орвом», — признавался Уилбер. Как вы узнаете, самый страстный и долгий спор привел их к переосмыслению ключевого предположения, мешавшего человеку парить в небесах.

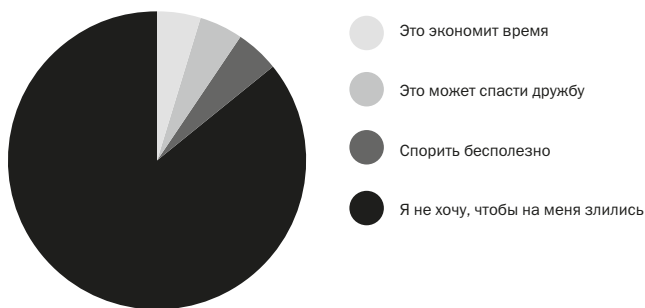
УЧАСТЬ УГОДНИКА

Сколько себя помню, я всегда стремился сглаживать острые углы. Возможно, потому, что в средней школе меня исключили из дружеской компании, а может, это наследственное или началось после развода родителей. Как бы там ни было, у психологов для этой черты характера, самой распространенной в мире, есть название — уступчивость¹⁹. Склонные уступать люди приветливы, дружелюбны, вежливы — в Канаде все такие*.

* По результатам анализа более чем 40 миллионов твитов²⁰, самые распространенные в постах американцев слова — бранные (sh*t, b*tch, hate и damn), а у канадцев — «спасибо», «отлично», «хорошо» и «конечно».

Я стараюсь уклониться от малейших разногласий. Когда в такси холодно из-за включенного кондиционера, я не могу попросить водителя его выключить и молча мерзну, пока не начну стучать зубами. Когда мне наступали на ногу, я, бывало, с готовностью извинялся за то, что она оказалась на чужом пути. В отзывах студентов обо мне чаще всего мелькает фраза «слишком терпим к глупым комментариям».

ПОЧЕМУ Я ИЗБЕГАЮ КОНФЛИКТОВ



Спорщики часто критикуют, выражают недоверие и задают неудобные вопросы, а также с большей вероятностью становятся инженерами и юристами²¹. Конфликт их не просто не смущает, они как будто черпают из него энергию. Завзятые спорщики²² предпочитают дебаты дружеской беседе. По этой причине за ними тянется дурная слава: их считают придирами, выступающими против любой идеи, и дементорами, высасывающими радость из любой встречи. Но, изучая коллектив Pixar, я пришел к совершенно противоположному выводу²³.

В 2000 году Pixar была на пике славы. С помощью компьютеров сотрудники переосмыслили мультипликацию в своем первом блокбастере «История игрушек» и выдали два свежих хита. Однако основатели студии не собирались почивать на лаврах. Чтобы успех не превратился в рутину, они пригласили режиссера Брэда Бёрда. Он только что выпустил дебютный фильм, одобренный критиками, но провалившийся в прокате, и жаждал взяться за что-нибудь масштабное и смелое. Когда Бёрд изложил свою концепцию, технический

директор Pixar отверг его предложение со словами, что на его воплощение понадобится десяток лет и 500 миллионов долларов.

Брэд не собирался сдаваться. Он собрал отщепенцев студии, которых считали недовольными всем и вся вечными спорщиками. Кто-то называл их «паршивыми овцами», а кто-то — «пиратами». Брэд предупредил их, что в проект никто не верит. Через четыре года его команда не только выпустила самый сложный фильм Pixar, но и снизила стоимость производства в минуту. «Суперсемейка» принесла компании доход в 631 миллион долларов от международных показов и получила «Оскара» за лучший полнометражный мультфильм.

Обратите внимание на то, чего Брэд не делал. Он не искал уступчивых. Да, из них получается отличная группа поддержки, они всегда похвалят и подбодрят. Однако для переосмысления нужны совсем другие люди, которые ничто не примут на веру, укажут на слепые пятна и помогут исправить недостатки. Они запустят цикл переосмысления, заставляя окружающих быть скромнее, сомневаться в своем мнении и искать новую информацию.

Идеальные кандидаты — спорщики, потому что они не боятся критиковать общепринятые методы и заставляют нас все переоценивать²⁴. Такие люди чаще высказываются против — особенно если руководитель им не внимает²⁵ — и вступают в задачные конфликты²⁶. Они, как доктор Хаус из одноименного сериала и главред Миранда Пристли из фильма «Дьявол носит Прада», делают неприятные, но пронизательные замечания, которые мы не хотим, но должны услышать.

Со спорщиками поладить сложно, но возможно — при определенных условиях. Согласно исследованиям в нефтяных и технологических компаниях, неудовлетворенность способствует креативности²⁷, только если сотрудники довольны работой и ощущают поддержку, а несоответствие корпоративной культуре²⁸ с большей вероятностью принесет пользу, если у его носителей сложились хорошие отношения с коллегами.

У Pixar и до Бёрда был опыт работы с талантливыми неординарными людьми. Но предыдущие фильмы про игрушки, насекомых и монстров были несложными с точки зрения мультипликации. Но целый фильм с человеком-супергероем превышал возможности

компьютерной анимации того времени, поэтому идею Брэда изначально забраковали. Так он и нашел свое общество спорщиков для задачных конфликтов и переосмысления²⁹.

Он собрал единомышленников в зале и сказал, что, в отличие от некоторых бюрократов и формалистов, верит в них. После этого он приложил все усилия, чтобы добиться от них идей. «Я хочу работать с недовольными, потому что они знают, как лучше, просто еще не нашли свой путь, — вспоминал Брэд. — Как не попавшие на гонки болиды, у которых колеса крутятся вхолостую в гараже. Откройте этот гараж — и они умчат вас далеко-далеко». «Пираты» из Pixar не ударили в грязь лицом и нашли бюджетные альтернативы дорогостоящим методам и обходные варианты для сложных проблем. Когда пришло время рисовать суперсемейку, они не стали корпеть над сложными анатомически точными мышечными сочленениями, а придумали совмещать овалы, имитирующие формы тела.

Я спросил Брэда, как ему удалось разглядеть в этих людях такой потенциал, и он ответил, что сам один из них. В детстве, обедая в гостях у друзей, он удивлялся благовоспитанным беседам о том, как прошел день в школе.

В семье Бёрдов за столом горячились, спорили и говорили открыто. Брэд считал, что это напряженно, зато интересно, и так вел себя в студии Disney, где начинал карьеру. С ранних лет он учился у старых мастеров анимации, которые ставили качество превыше всего, и расстроился, что пришедшее им на смену поколение не дотягивает до былых стандартов. Уже через несколько месяцев работы Брэд критиковал руководство за отсутствие оригинальности и понижение планки качества. Ему посоветовали помалкивать и заниматься своим делом. Он не послушался, и его уволили.

Я повидал немало лидеров, отторгавшихся от задачных конфликтов. Получив власть, они затыкают рот нарушителям спокойствия и слушают подхалимов. Они политиканствуют, окружают себя согласными и попадают под влияние сладкоречивых льстецов. Согласно исследованиям, когда дела у компании идут плохо, падкие на лесть и конформные руководители впадают в самонадеянность. Они цепляются за текущие стратегические планы и не желают ничего менять, прямым курсом следуя к провалу.

От тех, кто критикует наш взгляд на вещи, мы узнаем больше, чем от подпевал³⁰. Сильные лидеры прислушиваются к критике и становятся еще сильнее. Слабые — гонят критиков и еще больше слабеют. Так поступают не только люди у власти. Теоретически мы согласны с этим принципом, но на практике недооцениваем спорщиков.

В одном эксперименте, когда напарник много критиковал участника, тот просил его заменить. В разных компаниях, когда сотрудник получал нелестные отзывы от коллег³¹, то избегал их или вовсе прекращал всякое общение, и за следующий год его производительность снижалась еще больше.

В некоторых организациях об этом знают и создают культуру споров. Время от времени в Пентагоне и Белом доме для стимуляции задачных конфликтов проводят собрания с метким названием «растрельные»³², где не склонная любезничать комиссия разносит планы и кандидатов в пух и прах. В компании X — «фабрике прорывных технологий»³³ Google — есть команда быстрой оценки, которая вносит предложения по переосмыслению: каждый участник самостоятельно рассматривает идеи и пропускает только самые новаторские, но в то же время выполнимые. В сфере науки эти задачи выполняет коллегиальная оценка: анонимные статьи рассматривают независимые эксперты. Никогда не забуду отказ, автор которого посоветовал мне прочесть статью Адама Гранта. *Дядя, Адам Грант — это я.*

Работая над книгой, я собираю свое общество спорщиков и прошу их раскритиковать каждую страницу. Я пришел к выводу, что ценности и личностные качества имеют значение, так что ищу людей, склонных давать, а не брать. Лучшие критики получаются из щедрых спорщиков: они стремятся улучшить результат, а не потешить свое самолюбие. Они «придираются» не от неуверенности, а потому что им не все равно. Они строги, но справедливы*.

Эрнест Хемингуэй сказал: «Величайший дар хорошего писателя — это встроенный противоударный детектор халтуры»³⁴. Для меня такой детектор — команды критиков. Получается эдакий бойцовский

* Восприятие критики зависит в той же мере от критикующей личности, в какой и от содержания³⁵. В одном эксперименте участники на 40% лучше восприняли критику с комментарием: «Я вам это говорю только потому, что считаю, что вы способны на большее». Принять горькую правду поразительно легко, если говорящий в вас верит и желает вам успеха.

клуб со знаком «плюс». Главное правило: невежливо избегать споров. Молчание умаляет ценность мнений и способность вести цивилизованную полемику.

Этим принципом руководствуется и Брэд Бёрд. О его стычках с продюсером Джоном Уокером ходят легенды. Во время работы над «Суперсемейкой» они бились над каждой деталью образов вплоть до причёсок: насколько высокой должна быть залысина мистера Исключительного и насколько длинными — волосы его дочери. Однажды Брэд захотел, чтобы младенец разжижался до состояния желе, но Джон решительно воспротивился. Это слишком сложно рисовать, а они и так отставали от графика. «Я пытаюсь направить тебя к завершению, — сказал Джон, смеясь. — Привести за финишную черту». Стукнув кулаком, Брэд парировал: «Да я с самого начала веду нас к финишной черте».

В итоге Уокер все же настоял на своем. «Мне нравится работать с Джоном, все плохое он говорит мне в лицо, — комментирует Брэд. — Хорошо, что у нас разные мнения. Хорошо, что мы спорим. Результату это на пользу».

Споры помогли Брэду получить двух «Оскаров», многому его научили и сделали лучшим руководителем. Что касается Джона, он не запретил желеобразного младенца, а просто предложил Брэду отложить эту идею на некоторое время. И правда, когда четырнадцать лет спустя вышло продолжение, младенец превратился в желе во время схватки с енотом. Как шутят мои дети, это самая жесткая сцена.

НЕ СОГЛАШАЙТЕСЬ ДЛЯ ПРОФОРМЫ

Высказываясь открыто, стоит учитывать риски такой прямоты. На съемках «Суперсемейки» восходящая звезда по имени Николь Гриндл рисовала волосы, издавек наблюдая за Джоном и Брэдом. Начав работу над продолжением мультфильма, она опасалась, что за громкими спорами двух блестящих лидеров не будет слышно скромных голосов новичков, интровертов, женщин и меньшинств.

Те, кто не имеет власти и высокого статуса, часто ведут себя³⁶ как политики — порой молчат, чтобы угодить самому высокооплачиваемому сотруднику в компании (HIPPO — от highest paid person's opinion). Иногда у них нет иного выбора, если они не хотят увольнения.

Чтобы потребность в одобрении не помешала развитию задачных конфликтов, Николь подталкивала новичков к тому, чтобы они высказывались. Одни общались напрямую с группой, другие — через нее. Николь не была «пиратом», но, выступая за разнообразие мнений, и сама чаще начала спорить с Брэдом по поводу персонажей и диалогов. «Брэд — все тот же своевольный пионер Pixar, и, когда ему противоречишь, надо готовиться к горячим дебатам».

Словосочетание «горячие дебаты» дает ключ к ответу на вопрос, почему и как происходят конструктивные споры. Если понаблюдать, как Брэд дискутирует с коллегами и «пираты» друг с другом, можно заметить между ними интеллектуальное, а не эмоциональное напряжение. В тоне слышатся энергия и увлеченность, а не язвительность или агрессия. Они спорят не ради самоутверждения, а потому что болеют за свое дело. «Мы выражаем свое мнение громко или тихо, но непременно настойчиво, — говорит Николь. — Все это ради общей цели — сделать хороший фильм».

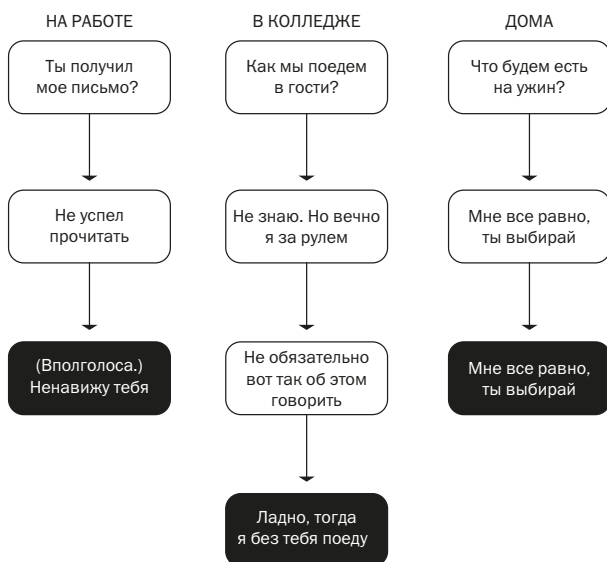
Понаблюдав за прениями с близкого расстояния, я наконец понял: нет никакого противоречия в том, что при своей уступчивости я люблю конструктивные споры. Уступчивость говорит о потребности в социальной гармонии, а не о готовности со всем соглашаться. Можно возражать без враждебности. Я очень боюсь задеть чужие чувства, но перед интеллектуальным противостоянием не испытываю страха. Собственно, спор не демонстрирует пренебрежение — наоборот, он говорит об уважении: чужое мнение настолько для меня важно, что я готов его оспаривать. С теми, чья точка зрения меня не волнует, я не вступаю в полемику. Когда кто-то готов с восторгом доказывать мне мою неправоту, я знаю, что встретил родственную душу.

Уступчивые люди не всегда сторонятся конфликтов³⁷. Они тонко чувствуют настроение окружающих и адаптируются к общепринятым нормам. Это подтверждает эксперимент, который провели мои

коллеги Дженнифер Чатмен и Сигал Барсейд. Уступчивые люди отличаются от спорщиков только среди себе подобных. Оказавшись в команде, где царит конкуренция, они выражают несогласие так же часто, как и остальные.

Работа с Брэдом Бёрдом повлияла на Джона Уокера. По своей натуре он был неконфликтным: если в ресторане ему приносили не то блюдо, он все равно его съедал. «Но когда речь идет о чем-то более важном, чем я сам, — заметил он, — мне кажется, что я могу и даже обязан возражать, высказываться, спорить. Вступаю в бой с утренним гудком, а в пять вечера иду вместе со всеми пить пиво».

КАК ЗАДАЧНЫЙ КОНФЛИКТ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ



Такую же гибкость в отношениях сохраняли и братья Райт. В Уилбере Орвилл видел источник противостояния — тот был известным спорщиком, его не волновало чужое мнение, и у него была привычка критиковать любую идею, которую он услышит. Орвилл считался тактичным, дружелюбным и чувствительным к критике.

Но в присутствии брата эти качества улетучивались. «Он тот еще спорщик», — говаривал Уилбер. Одной бессонной ночью Орвилл придумал подвижный руль вместо фиксированного. Сидя за завтраком, он решил рассказать Уилберу о своем решении за завтраком и подмигнул коллеге, ожидая шквала возражений. Но, к его удивлению, Уилбер сразу одобрил идею, и она стала одним из их крупнейших изобретений.

Несогласные не только вынуждают нас переосмысливать, но и помогают уступчивым научиться спорить. Ворчливые коллеги не избегают трений, а вступают в них при первой возможности. Ясно показывая, что готовы потягаться с кем угодно, они подают нам всем пример. Но, если не соблюдать осторожность, шуточная потасовка может закончиться серьезной разборкой. Что делать, чтобы этого не произошло?

ГОРЯЧИТЬСЯ, НЕ ВЫХОДЯ ИЗ СЕБЯ

У задачных конфликтов есть неприятное свойство перерастать в межличностные³⁸. Только что вы обсуждали, чем приправить индейку ко Дню благодарения, и вот уже раздается вопль: «Вонючка!»

Братья Райт хорошо знали больные места друг друга, и им не всегда удавалось хранить самообладание. Перед полетом они взялись за самую сложную задачу — конструирование пропеллера. Они знали, что без него самолет не полетит, но не нашли подходящего. Пробуя разные варианты, Райты спорили часами напролет, порой повышая голос. Споры длились месяцами, пока оба превозносили преимущества своих решений и обвиняли друг друга в заблуждениях. В конце концов младшая сестра Катарина пригрозила уйти из дома, если они не прекратят ссориться. Но это их не остановило, и в один прекрасный вечер они устроили настоящее побоище.

Следующим утром братья пришли в мастерскую и вели себя как ни в чем не бывало. Продолжили вчерашний спор с того места, на котором закончили, только уже без шума. Вскоре оба переосмыслили свои предположения и теперь стояли на пороге своего величайшего изобретения.

Братья Райт были мастерами по части задачного конфликта и никогда не переходили на личности. Разговор на повышенных тонах означал повышение градуса напряжения, а не вражды. Их механик восхищался: «Вряд ли они так уж злились, но распалялись будь здоров».

Согласно экспериментам, отношение к спору как к обсуждению³⁹, а не размолвке говорит о готовности рассмотреть чужие мнения и изменить свое, что, в свою очередь, мотивирует собеседников давать вам больше информации.

Размолвка предполагает быстрый переход на личности и обоюдную враждебность, тогда как дебаты затрагивают ум, а не чувства. Если вы начнете спор с предложением «Давайте это обсудим?», то продемонстрируете подход ученого, а не проповедника или прокурора и мотивируете собеседника мыслить так же.

Братьям Райт повезло расти в семье, где споры считались полезным и приятным занятием. Но во время дискуссий с другими людьми им приходилось вести себя иначе. «Честный спор — это когда вытаскиваешь друг у друга из глаз бревно и соринку, чтобы лучше видеть», — однажды написал Уилбер коллеге, чье эго пострадало после горячего обсуждения аэронавтики. Уилбер подчеркивал, что ничего личного в споре нет, это просто способ проверить и уточнить свое мнение. «Как вижу, ты опять взялся за старое и сдаешься до проигрыша. Я уверен в своем мнении, но предвкушал удовольствие от хорошего спора перед разрешением вопроса. Дискуссии помогают по-другому взглянуть на вещи».

В дебатах о пропеллере братья Райт совершили распространенную ошибку. Оба превозносили свою правоту и обвиняли другого⁴⁰. Обсуждая «почему», мы рискуем эмоционально привязаться к своей позиции и пренебречь чужой. Хороший спор начинается с «как».

Когда социологи опрашивали респондентов о предпочтениях в политике налогообложения, здравоохранения и атомной энергии, те уверенно озвучивали свое мнение. Если же их просили рассказать, как политика работает на практике — или как они объяснили бы ее специалисту, — запускался цикл переосмысления. Участники опроса замечали пробелы в своих знаниях, сомневались в сделанных выводах и высказывались менее радикально: теперь их интересовали другие точки зрения.

Психологи установили, что многие из нас подвержены иллюзии глубины объяснения⁴¹. Возьмем, к примеру, привычные предметы: велосипед, пианино и наушники. Вы знаете, как они устроены? Люди слишком уверены в своих знаниях, они думают, что им известно больше, чем на самом деле. Пределы знаний легко установить, если задать вопрос о механизме действия. Как на велосипеде переключаются передачи? Что происходит, когда мы нажимаем клавишу пианино? Как звук передается из смартфона в наушники? Люди сами удивляются⁴², что не могут ответить, и осознают, как на самом деле ограничены их знания⁴³. Это и почувствовали братья Райт после большого скандала.

Следующим утром они по-новому подошли к задаче. Орвилл пришел в мастерскую первым и сказал механику, что ошибался и надо делать пропеллер, как говорил Уилбер. Затем явился Уилбер и начал сам себя критиковать, утверждая, что Орвилл прав.

Переключившись в режим ученого, они перестали заикливаться на том, какое решение будет успешным, и задумались, как все будет работать в каждом варианте. В конце концов проблемы обнаружились и там, и там, и оба оказались неправы. «Мы разработали свою теорию и вскоре поняли, — писал Орвилл, — что все пропеллеры, сконструированные до сих пор, были неправильными». Он подчеркнул, что у них «все как надо (если только полет в Китти-Хоук это не опровергнет)».

Даже найдя лучшее решение, они были готовы его пересмотреть. В Китти-Хоук подтвердилось, что все отлично работает. Братья Райт пришли к выводу, что один пропеллер не нужен. Необходимы два пропеллера, вращающиеся в противоположных направлениях, как несущий винт.

В этом и заключается преимущество задачного конфликта. В хошем споре оппонент — пропеллер. Вращаясь в противоположные стороны, вы возносите ввысь.

ЧАСТЬ II

Переосмысление в отношениях

Расширение чужих горизонтов

ГЛАВА 5

Танцы с врагами

Как выигрывать в дебатах и влиять на людей

*Измотать оппонента в споре не значит его
переубедить¹.*

Тим Крейдер

К тридцати одному году Хариш Натараджан победил в тридцати с лишним международных дебатах. Он побил мировой рекорд. Но сегодняшний его оппонент не похож на предыдущих.

Дебра Джо Пректет — юное дарование из израильской Хайфы. Ей всего восемь лет, и, хотя она только прошлым летом впервые участвовала в дебатах, подготовка заняла несколько лет. Дебра много читает и буквально впитывает информацию как губка, тренируется писать речи, чтобы ясно формулировать свои мысли, и даже учится шутить. Теперь она готова сразиться с чемпионом. Родители надеются, что она войдет в историю.

Хариш тоже был вундеркиндом и к восьми годам в спорах за обеденным столом легко одолевал родителей, рассуждая об индийской кастовой системе. Он стал чемпионом европейских дебатов и вышел в финал на международном состязании, а также готовил к нему национальную филиппинскую команду.

С Харишем меня познакомил² мой весьма способный бывший студент, однажды выступавший его оппонентом. По его воспоминаниям, он проиграл «многие (почти все)» их прения.

Хариш и Дебра мерились силами в Сан-Франциско в феврале 2019 года перед множеством зрителей. Тема держалась в секрете

до начала состязаний. Когда они вышли на сцену, ведущий объявил: следует ли государству финансировать детские дошкольные учреждения?

Всего через пятнадцать минут Дебра должны была представить сильные аргументы в пользу субсидий, а Хариш — выступить против. Перед каждым стояла задача привлечь зрителей на свою сторону, и у меня осталось незабываемое впечатление, потому что я пересмотрел свой взгляд на то, что нужно для победы в споре.

Дебра начала с шутки: может, Хариш и побил мировой рекорд, но таких оппонентов, как она, у него еще не было. Аудитория отозвалась одобрительным смехом. Затем девочка привела впечатляющее число исследований — с цитированием источников — об академических, социальных и профессиональных преимуществах программ дошкольного образования³. Сверх того, она процитировала бывшего премьер-министра, называвшего их разумным вложением.

Хариш согласился с доводами Дебры, но затем выдвинул встречный аргумент о том, что субсидирование дошкольных учреждений не решает проблему бедности, и предложил рассмотреть вопрос с двух позиций: недостаточное финансирование и посещаемость и польза для малообеспеченных слоев населения. Он утверждал, что в мире, где приходится во всем идти на компромиссы, субсидирование дошкольного образования не лучший способ распорядиться средствами налогоплательщиков.

Вскоре 92% публики, в том числе и я, определились с выбором, поддержав субсидирование. В США государственное образование бесплатное, от детского сада до старших классов школы. Мне известны данные, согласно которым обучение в первые годы жизни дает ребенку больше возможностей выбраться из бедности, чем все, чему его научат позже. Я считаю право человека на образование главным и приравниваю его к правам на доступ к воде и пище, жилище, охрану здоровья и медицинскую помощь. Именно поэтому я сторонник Дебры. Первые же ее аргументы нашли отклик в сердцах зрителей. Вот несколько выдержек:

Дебра: Исследования ясно показали, что качественное дошкольное обучение помогает детям преодолеть проблемы, связанные с бедностью.

Шаг к победе! Мое сердце затрепетало.

Дебра: Мой оппонент может заговорить о разных приоритетах... и скажет, что субсидии нужны, но не дошкольным учреждениям. Попрошу вас, мистер Натараджан... давайте посмотрим на факты и данные и сделаем выводы?

Факты, по словам моего бывшего студента, ахиллесова пята Хариша, его блестящим выпадам иногда их недостает.

Хариш: Начнем с основного пункта... дошкольное образование — это, по сути, хорошо, следовательно, достойно финансирования. Но я сомневаюсь, что это основание для получения субсидии.

Дебра хорошо подготовилась. Она не просто забросала оппонента фактами, но и предвидела такой поворот.

Дебра: У государства большой бюджет, в нем достаточно средств для субсидирования дошкольных учреждений, и еще останется. Следовательно, спорить о том, что важнее, не имеет смысла, потому что одно не исключает другое.

Аргумент Хариша о выборе опровергнут. Браво.

Хариш: Может, у государства и есть деньги на все. Может быть, помимо дошкольных учреждений деньги найдутся на здравоохранение, на пособия и на водоснабжение. Хотел бы я жить в таком идеальном мире, но в реальности все не так. Полагаю, существуют некоторые ограничения в тратах, если не финансовые, то политические.

Вот незадача! И правда. Даже если программа окупится, на это уйдет много политического капитала, который тоже не резиновый.

Дебра: Дать шанс менее везучим собратьям — моральный долг каждого человека, и его должно взять на себя государство.

Совершенно ясно, что необходимо найти средства для финансирования дошкольных учреждений, а не надеяться на удачу и рынок. Это слишком важный вопрос, чтобы им не заниматься.

Да! Это не столько политическая или экономическая, сколько моральная задача.

Хариш: Сначала я хотел бы отметить, в чем мы сходимся. Все согласны, что бедность — это плохо. Ужасно, когда у людей нет воды. Ужасно... когда с трудом удается прокормить семью. Ужасно, когда нет возможности получить медицинскую помощь... Все это трагично, каждый из вопросов необходимо решать, но ни один из них не решится, потому что вы хотите направить средства на субсидирования дошкольных учреждений. Действительно ли это необходимо?

Хм... Что скажет Дебра?

Дебра: Доступные всем дошкольные учреждения полного дня позволяют высвободить дополнительные средства на здравоохранение, а также снижают уровень преступности, зависимости от социального обеспечения и жестокости по отношению к детям.

Хариш: Качественное дошкольное образование снизит преступность? Может быть, но в той же степени, что и любые другие меры по предотвращению преступности.

Дебра: Качественное дошкольное образование повышает вероятность окончания школы.

Хариш: Качественное дошкольное образование улучшает жизни отдельных людей. Пусть так, но я не уверен, что качественных дошкольных учреждений хватит на всех желающих, если их количество увеличится.

Так-так. Хариш прав: есть вероятность, что дети из бедных семей попадут в худшие дошкольные учреждения. Я начинаю переоценивать свою точку зрения.

Хариш: Даже если дошкольные учреждения получают субсидии, это не значит, что посещаемость вырастет... Вопрос в том, кому мы помогаем? До самых бедных помощь не дойдет. Средний класс снова получит несправедливые и завышенные преимущества.

Аргумент принят. Дошкольные учреждения не будут бесплатными, значит, бедняки не смогут их себе позволить. Не знаю, что и думать.

Вы прочли аргументы обеих сторон. Прежде чем я скажу, кто победил, задумайтесь: что вы думали о субсидировании в начале дебатов и сколько раз пересматривали свое мнение?

Лично я несколько раз менял позицию — возможно, вы тоже. Это не делает вас легкомысленным человеком или перебежчиком, а означает, что вы открыты новой информации.

Сейчас мне немного стыдно, что я сформировал свое мнение еще до начала дебатов. Я, конечно, почитал исследования о развитии детей, но даже не задумался об экономической стороне субсидирования и альтернативных вариантах финансирования. *Себе на заметку: в следующий раз сделать селфи на горе Глупости.*

По итогам опроса аудитории, большинство перешли от Дебры на сторону Хариша. Поддержка субсидирования дошкольных учреждений снизилась с 79 до 62%, а число ее противников удвоилось с 13 до 30%. У Дебры было больше данных, она оперировала фактами и больше вызывала к чувствам, к тому же зрители изначально были за нее. Хариш убедил многих пересмотреть свою позицию. Как ему это удалось и чему мы можем научиться на его примере?

Эта глава посвящена тому, как склонить окружающих к переоценке их мнения. Стараясь кого-то убедить, мы чаще всего начинаем противостояние и вместо того, чтобы расширить чужие горизонты, закрываем к ним подступы. Оппонент встает в оборонительную позицию, обнажает меч и начинает проповедовать свои взгляды и умалять наши или, как политик, говорит то, что от него ожидают услышать, оставаясь при своем мнении. Я же предлагаю встать на путь сотрудничества, чтобы сохранить скромность и любознательность и побудить собеседника мыслить как ученый.

НАУКА ДОГОВАРИВАТЬСЯ

Несколько лет назад моя бывшая студентка по имени Джейми позвонила мне и попросила посоветовать бизнес-школу. Она уже была на пути к успешной карьере, и я сказал ей, что учеба будет потерей времени и денег. Что диплом вряд ли даст ощутимые преимущества в будущем, и она рискует оказаться специалистом с избытком образования и недостатком опыта. Она ответила, что ее руководитель поставил наличие MBA условием для карьерного роста, а я согласился, что бывают и исключения, но, скорее всего, она не будет работать в этой компании всю жизнь. Джейми воскликнула:

— Да это какой-то логический буллинг!

— Что-что?

— Логический буллинг, — повторила она. — Вы завалили меня рациональными аргументами, и я не согласна, но мне нечего сказать.

Сначала мне это польстило. Мне показалось, что это соотносится с моей ролью социолога: победа в дебатах благодаря лучшим данным. Тогда Джейми уточнила, что я ей ничем особо не помог. Чем больше я настаивал, тем настойчивее она упиралась. Тут-то я и понял, что делаю — и уже не в первый раз.

В детстве сенсей на тренировках по карате учил меня не начинать драку, пока я не буду уверен, что выйду победителем. И так я всю жизнь спорил с коллегами и друзьями, считая ключом к победе доспехи из железной логики и точных данных. Чем сильнее я давил, тем больше сопротивлялись оппоненты. Я сосредотачивался на том, чтобы настоять на своей правоте и заставить отступить от их точки зрения, и выглядел как помесь проповедника с прокурором. Я использовал их же слова, и аудитория от меня отворачивалась. Я проигрывал.

Многие века дебаты считаются искусством, а сейчас разработаны и научные способы их вести. В официальных дебатах цель участников — изменить мнение зрителей. В неформальной обстановке наша задача — заставить собеседника передумать. Это своего рода переговоры, где вы идете к соглашению о том, что является истинной. Чтобы научиться выигрывать дебаты, я изучал психологию переговоров, а потом преподавал техники ведения торгов бизнесменам

и государственным деятелям. Я пришел к выводу, что мои инстинкты и заветы сенсея в корне неверны.

Хороший спор не война. И не перетягивание каната, где оппонент окажется на вашей стороне, если тащить изо всех сил. Это скорее парный танец без помощи хореографа — с партнером, которого учили другим па⁴. Если давить, собеседник заупрямится. Но если вы подстроитесь под него, а он — под вас, может получиться восхитительный вальс.

В классическом исследовании команда под руководством Нила Рэххама изучала тактики лучших переговорщиков⁵. Ученые набрали две группы рядовых переговорщиков и первоклассных специалистов с большим количеством успешных дел, охарактеризованных коллегами как эффективные. Обе группы вели переговоры по заключению трудовых и контрактных договоров.

На войне мы отвоевываем землю у противника, поэтому каждое поражение грозит потерями. В переговорах же согласие разоружает оппонента. По мнению экспертов, здесь, как и в танце: один из партнеров не может стоять неподвижно, пока другой вальсирует вокруг. Каждый должен поочередно наступать и отступать.

Одно отличие проявилось еще до того, как все уселись за стол переговоров. Предварительно исследователи спрашивали участников, какие у них планы. Посредственные переговорщики вооружались перед битвой без оглядки на общие мнения с оппонентом. Эксперты, в отличие от них, планировали станцевать с другой стороной комбинацию па из известных тем и примерно треть времени посвящать поиску вопросов, в которых они с ними сходятся.

Когда переговорщики начали обсуждать варианты и делать предложения, проявилось второе отличие. Большинство считают, что в споре надо сложить на чашу весов как можно больше аргументов, чтобы сместить баланс в свою сторону. Эксперты поступали ровно наоборот: они выдвигали мало аргументов, чтобы не снижать эффективность лучших доводов. Как сформулировал Рэххам: «Слабый аргумент разжижает сильный».

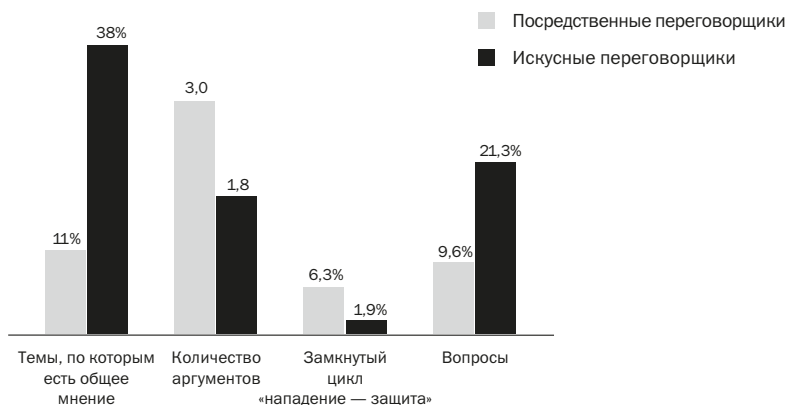
Чем больше аргументов, тем проще найти самый ненадежный. Опровергнув один довод, легко отмахнуться от обсуждения в целом. Это часто случается с посредственными переговорщиками: они начинают бой

с избытком оружия и вынуждены отступать, потому что важна не убедительность сильнейшего аргумента, а уязвимость слабейшего.

Тут-то обнаружилось третье отличие: посредственные переговорщики чаще попадали в замкнутый цикл защиты и нападения. Они не слушали предложений оппонентов и вдвое усиливали оборону, что мешало обеим сторонам открыться навстречу друг другу. Искусные переговорщики крайне редко защищались или нападали. Наоборот, они выражали интерес, например «Так вы правда не видите в этом никаких плюсов?».

Четвертое отличие заключалось в вопросах. Из пяти комментариев эксперта как минимум один был вопросительным. Они не выглядели напористыми и, как в танце, иногда позволяли партнеру себя вести.

ЧТО УМЕЛЫЕ ПЕРЕГОВОРЩИКИ ДЕЛАЮТ НЕ ТАК, КАК ОСТАЛЬНЫЕ



Недавние эксперименты показали, что исход будет благоприятным для обеих сторон, если хотя бы один участник переговоров демонстрирует скромность и любознательность ученого, потому что он будет искать выгодный всем вариант⁶. Он не диктует оппоненту, что думать, а приглашает его танцевать. Так Хариш Натараджан выиграл дебаты.

ТАНЦЕВАТЬ В ОДНОМ РИТМЕ

Поскольку изначально аудитория поддерживала субсидирование дошкольных учреждений, у Хариша было больше пространства для маневров, но ему досталась и более сложная задача — отстаивать непопулярное мнение. Он расширил горизонты зрителей буквально по учебнику переговорщиков.

Сначала Хариш подчеркивал, в чем они сходятся. Начав излагать контраргументы, он с первых слов привлек внимание к доводу Деборы, с которым был солидарен. «Итак, — начал он, — я думаю, у нас меньше разногласий, чем кажется». Он указал на общий взгляд на бедность, согласился с упомянутыми исследованиями и лишь потом перешел к опровержениям.

Вряд ли нам удастся изменить чье-то мнение, если мы не готовы отказаться от своего. Можно продемонстрировать открытость, сообщив, в чем вы согласны с оппонентом и даже что полезного от него узнали⁷. Тогда, спрашивая, готовы ли собеседники пересмотреть свою точку зрения, мы не будем лицемерами.

Чтобы убедить окружающих переоценить свою позицию, одних аргументов недостаточно — надо еще и показать, что вами движут чистые помыслы. Признавая слова оппонента здоровыми, мы демонстрируем, что не имеем отношения к проповедникам, прокурорам и политикам и не преследуем личную выгоду⁸. Мы — ученые в поиске истины. «Люди часто выдвигают более воинственные и агрессивные аргументы, чем нужно, — поделился со мной Хариш. — Надо слушать оппонента и признавать его правоту. Так вы выглядите здравомыслящим человеком, который все принимает к сведению».

Здравомыслие буквально означает, что мы здраво мыслим и открыты новой информации, логичной и подкрепленной фактами. Почему Дебра в дебатах с Харишем не подумала об общности взглядов?

Дело не в том, что ей восемь лет, а в том, что она не человек.

Она компьютерная программа, а имя «Дебра Джо Пректет» — придуманная мной анаграмма от «проект „Дебаты“» (Project Debater)⁹. Точнее, она искусственный интеллект, который IBM работала для дебатов, как Watson — для игры в шахматы.

Впервые идея появилась в 2011 году, а к разработке приступили в 2014-м. Всего несколько лет спустя Project Debater развился до поразительного уровня и научился вести интеллектуальный спор на публике, сортировать факты, составлять внятные предложения и даже выдвигать контраргументы. Объем знаний Дебры — 400 миллионов статей, в основном из авторитетных газет и журналов. Ее детектор утверждений выискивает ключевые аргументы, идентифицирует их границы и взвешивает факты. Она может мгновенно проанализировать имеющиеся данные на любую тему, сложить их в логичную историю и внятно, а порой и занимательно, изложить женским голосом за заданное время. Вот ее вступительное слово: «Приветствую, Хариш. Слышала, вы побили мировой рекорд в дебатах с людьми, но мне кажется, вы еще не спорили с машиной. Добро пожаловать в будущее».

Конечно, есть вероятность, что Хариш победил, потому что аудитория была настроена против компьютера и склонилась к мнению человека. Однако стоит отметить, что Хариш действовал так же, как обычно, когда дискутировал с многочисленными соперниками-людьми на международных конкурсах. Поразительно, что компьютер освоил столько сложных навыков и совершенно не учел самый главный.

Изучив миллиарды предложений, машина научилась шутить, а это умение всегда считалось свойственным лишь разумным существам с высоким уровнем социального и эмоционального интеллекта. Компьютер умел формулировать логичные аргументы и даже прогнозировать контраргумент оппонента. Но при этом он не был способен соглашаться с мнением другой стороны — вероятно, потому, что не заметил ничего похожего ни в одной из 400 миллионов статей, написанных людьми. Авторы обычно слишком заняты расхваливанием своих доводов, обвинением врагов и желанием понравиться публике, чтобы распыляться на одобрение чужого мнения.

Я спросил Хариша, можно ли научиться искать общность взглядов, и он дал удивительно простой совет. Большинство сразу начинает нащупывать слабые места в аргументах оппонентов. А Хариш наоборот, рассматривает сильнейший аргумент — «Железного дровосека»¹⁰. Иногда такую тактику используют политики, чтобы польстить и переубедить, но Хариш таким образом получает новую

информацию. Он не оспаривал, что дошкольное образование идет на пользу детям, а согласился с этим и таким образом разрушил барьеры между собой, оппонентом и аудиторией. Затем он выразил озабоченность тем, сделают ли субсидии дошкольное образование доступнее для малообеспеченных слоев населения.



Хариш хорошо ведет переговоры не только потому, что привлекает внимание к общим взглядам и избегает замкнутого цикла «защита — нападение». А еще и потому, что он старается не давить.

НЕ ОТТАПТЫВАЙТЕ НОГИ

Следующее преимущество Хариша выросло из его недостатка. Ни за что в жизни ему не узнать столько, столько известно компьютеру. В опросе после дебатов подавляющее большинство зрителей

сообщили, что больше узнали от Дебры, чем от Хариша. Но именно человек заставил их изменить мнение. Как?

Компьютер перечислял одно исследование за другим в качестве аргументов в пользу субсидирования дошкольного образования. Как искусный переговорщик, Хариш выбрал два опровергающих довода. Он знал, что чем больше доказательств, тем меньше времени на то, чтобы сформулировать и озвучить лучшие из них¹¹. «Когда аргументов слишком много, каждый из них становится менее весомым, — сказал мне Хариш. — Остается меньше времени, чтобы их изложить, и, мне кажется, их хуже воспримут — в общей массе они могут утратить свою значимость. Чемпионы в дебатах не приводят много аргументов».

Всегда ли это лучший способ вести спор? Как и все прочее в социологии, ответ определяют обстоятельства. Идеальное число доводов зависит от конкретной темы.

Бывает, что проповедничество и обвинения помогают убедить аудиторию. Согласно исследованиям, эффективность этих способов зависит от трех ключевых факторов: насколько остальных волнует обсуждаемый вопрос, насколько они открыты именно нашим доводам и насколько сильная у них воля. Если тема им безразлична или они уважают наши взгляды, число аргументов можно увеличить — многие сочтут количество признаком качества. Чем важнее вопрос, тем выше должно быть качество аргументов¹². Когда аудитория настроена скептически, заинтересована в вопросе и упрямо держится за свое, нагромождение аргументов может ухудшить положение. Если оппонент сопротивляется переосмыслению, он найдет, что возразить на каждый довод.

Но дело не только в количестве аргументов, важно и то, как они сочетаются¹³. Как-то раз один университет обратился ко мне с просьбой выпросить пожертвование у выпускников, которые ни разу не дали ни цента¹⁴. Мы с коллегами выбрали два аргумента и попытались в эксперименте выяснить, какой из них убедит несколько тысяч опрошенных. Вот первый: это благое дело, которое поможет студентам, факультету и сотрудникам. А вот второй: щедрость помогает почувствовать себя хорошим человеком.

Аргументы оказались одинаково эффективными: в обоих случаях пожертвования сделали 6,5% выпускников. Тогда мы объединили аргументы — казалось бы, два лучше одного.

Как выяснилось, нет. С двумя аргументами доля благотворителей упала ниже 3%. Каждый аргумент по отдельности оказался более чем вдвое эффективнее, нежели оба вместе.

Аудитория была заранее настроена скептически. Предлагая разные поводы сделать пожертвование, мы давали собеседникам понять, что наша цель — их убедить, и это вызывало отторжение. Один аргумент звучит как предложение к диалогу, два — как пресинг. Наши собеседники отключили режим проповедника и призвали лучшего адвоката для победы над прокурором.

Помимо качества и количества, важен источник. И самым убедительным будет наиболее близкий и понятный аудитории.

Моя студентка Рейчел Бройхаус заметила, что, несмотря на наличие ярых болельщиков, во время матчей лучших баскетбольных команд колледжа в зале много свободных мест. Мы решили выяснить, что заставит фанатов чаще ходить на матчи, и начали эксперимент за неделю до игры, избрав своей целью сотни держателей сезонных абонементов. Без стимула пришли всего 77% якобы преданных зрителей. Мы предположили, что послание, исходящее от самой команды, будет убедительнее, и разослали фанатам электронные письма с цитатами игроков и тренеров о том, что преимущества домашнего поля заключаются в сплоченной поддержке болельщиков. Эффекта не было: из этой группы пришли 76%.

Дело пошло гораздо лучше с абсолютно другим подходом. Мы просто спрашивали фанатов, планируют ли они пойти на матч¹⁵. Посещаемость выросла до 85%. Вопрос подтолкнул людей найти свою причину посмотреть игру.

Психологи уже давно знают, что никто не убедит человека эффективнее его самого¹⁶. Он выберет самые веские доводы и останется полностью удовлетворен принятым решением.

В этом и есть главное преимущество Хариша. В каждом раунде он задавал много вопросов. Компьютер говорил утвердительными предложениями. Один-единственный вопрос прозвучал только в приветствии и был адресован оппоненту, а не аудитории. В своем вступительном слове Хариш задал целых шесть вопросов, и зрителям было о чем подумать. Уже в первую минуту он сказал, что плюсы дошкольного образования не делают обязательным государственное

финансирование: «Действительно ли оно необходимо?» Далее он спросил, всего ли хватает дошкольным учреждениям, помогают ли они малообеспеченным и если нет, то почему, откуда такая стоимость и кого тут поддерживают на самом деле.

Все эти приемы, вместе взятые, повышают вероятность, что во время спора оппоненты из цикла самонадеянности войдут в цикл переосмысления. Указывая на вопросы, в которых вы согласны, и признавая в чем-то правоту оппонента, вы демонстрируете уверенную скромность и предлагаете последовать вашему примеру. Немного веских, убедительных аргументов могут заставить собеседника усомниться в своем мнении. Искренне задавая вопросы, вы побуждаете его открыться новому. Необязательно доказывать свою правоту — пусть он хотя бы предположит, что может ошибаться. Остальное довершит природная любознательность.

Однако порой всего этого недостаточно. Как любезно ни приглашай, не все любят танцевать. Некоторые так привязаны к своим убеждениям, что малейший намек на то, что может быть иначе, воспринимают как угрозу. Что делать с ними?

ДОКТОР ДЖЕКИЛЛ И МИСТЕР ВРАГ

Несколько лет назад я консультировал проект по привлечению и удержанию молодых аналитиков и ассистентов одной компании с Уолл-стрит. Через два месяца исследований я сдал отчет с двадцатью шестью рекомендациями, основанными на данных. Посреди презентации один из директоров перебил меня словами: «А может, им просто больше платить?».

Я ответил, что сама по себе зарплата мало на что влияет¹⁷. Согласно исследованиям в разных сферах, есть некий уровень доходов, достаточный для удовлетворения потребностей, и никакое повышение относительно него не остановит от того, чтобы уйти с плохой работы и от неадекватного начальства. Но директор начал спорить: «Ничего подобного, судя по моему опыту». Я выпалил в ответ в режиме прокурора: «Да, потому-то я и привожу результаты

рандомизированных контролируемых исследований с длинным периодом наблюдения: чтобы сделать вывод из опыта разных людей, а не исключительно вашего».

Директор начал обороняться и заявил, что у них в компании все иначе, и я предъявил ему статистику по его же сотрудникам. В опросах и интервью компенсацию никто даже не упомянул. Людям уже платили достаточно (читай: неоправданно много), и, если бы проблемы решались только размером вознаграждения, их уже давно не было бы*. Но директор стоял на своем. Он так меня достал, что я повел себя совершенно нетипично и нагрубил: «Никогда не видел, чтобы умные люди вели себя так глупо».

В иерархии спора компьютерного ученого Пола Грэма наверху пирамиды находится опровержение главной идеи, а в самом низу — оскорбления¹⁸. За несколько секунд от логического буллинга я перешел к дворовому.



* Зарплата — это не морковка, которой заманивают сотрудников, а отражение их ценности для компании. Руководство может мотивировать, создавая значимые должности и предоставляя свободу, зону контроля, ощущение причастности и возможность изменить мир к лучшему. А высокая зарплата — это лишь благодарность.

Будь у меня возможность заново провести презентацию, я начал бы с общих взглядов и не бомбардировал бы слушателей данными. Вместо того чтобы нападать на их убеждения, ссылаясь на исследования, я спросил бы, что заставит их мне поверить.

Несколько лет назад мне выпал шанс проверить этот способ. В ходе вступительной речи о креативности я процитировал данные о том, что Бетховен и Моцарт писали не лучше современников, а больше, что повысило вероятность прослыть великими¹⁹.

Из аудитории выкрикнули: «Это чушь! Вы обесцениваете великих композиторов. Вы невежда и ничего не смыслите в том, о чем говорите!»

Я не стал отвечать сразу, выждал несколько минут до перерыва, а потом обратился к крикуну.

Я: Можете не соглашаться с данными, но, по-моему, вы выразились не слишком вежливо. Меня не учили так вести интеллектуальную дискуссию. А вас?

Музыковед: Ну нет... Я просто думаю, что вы неправы.

Я: Это не мое личное мнение, а независимые открытия двух социологов. Каких фактов вам не хватает, чтобы поверить профессионалам?

Музыковед: Величие трудно измерить, но я бы ознакомился с исследованием.

Я отправил ему процитированные работы и получил ответ с извинениями. Не знаю, передумал ли он, но, по крайней мере, стал ближе к переосмыслению.

Когда кто-то проявляет враждебность, вы отступаете или атакуете, если считаете спор войной. Если для вас это танец, есть другой вариант — сделать шаг в сторону. «Разговор о разговоре» переключает внимание с сути разногласий на процесс диалога. Чем яростнее и непримиримее оппонент, тем больше заинтересованности показываете вы. Когда собеседник теряет самообладание, вы демонстрируете силу спокойствием и тем самым заставляете его сбавить напор. Мало кто заорет в ответ: «А я предпочитаю разговаривать на повышенных тонах!».

Это пятое отличие искусных переговорщиков от посредственных: проговорить, что чувствуешь сам, и проверить, верно ли трактуешь чувства оппонента. *Мне не очень нравится, как повернулся разговор, а вам? Я надеялся, что мое предложение покажется вам справедливым. Я правильно понимаю, что вы не видите для себя никакой выгоды? Честно говоря, я немного растерялся от вашей реакции на мои данные. Если вы не цените мою работу, зачем вы меня наняли?*

Даже в самом горячем споре можно прерваться и спросить: «Что заставило бы вас изменить свое мнение?» Если вам ответят «Ничего», тогда нет смысла продолжать разговор. Можно привести лошадь к воде, но пить ее не заставишь.

СИЛА СЛАБОГО МНЕНИЯ

Когда заходите в тупик в дебатах, не обязательно завершать диалог. «Давайте останемся каждый при своем мнении», — не самый выгодный финал. Лучше разойтись с желанием продолжить разговор потом, получить новую информацию, а не агрессивно переубеждать друг друга. В режиме ученого происходит следующее: мы думаем о будущем и задаемся вопросом, как эффективнее вести дебаты. Так мы оказываемся в лучшей позиции для того, чтобы обосновать те же аргументы для другого человека или другие аргументы для того же человека, но в разные дни.

У одного из руководителей с Уолл-стрит я попросил совета, как вести дебаты, и тот предложил демонстрировать поменьше убежденности. Я с легкостью мог бы сказать тому директору, что не знаю, какая из двадцати шести рекомендаций наиболее уместна в данном случае. И мог бы признать, что, хотя обычно деньги не решают проблему, никто не проверял эффект бонуса в миллион долларов. *Интересный вышел бы эксперимент, как вы считаете?*

Несколько лет назад в книге «Оригиналы» я написал, что для противостояния групповому мышлению необходимо «сильное мнение, но слабая позиция»²⁰. С тех пор я передумал и считаю, что тогда был неправ.

Если не держишься за свое мнение, демонстрация уверенности в нем может выйти боком. Излагая его с некоторой неопределенностью, вы демонстрируете уверенную скромность, поощряете любознательность и закладываете основу для более подробного обсуждения. Согласно исследованиям, в суде экспертные свидетели и присяжные внушают больше доверия и выглядят убедительнее, когда выражают умеренную, а не сильную или слабую уверенность^{*, 21}. И эти принципы сводятся не только к дебатам, они применимы в самых разных ситуациях, когда нужно защищать свое мнение или даже себя.

ЧЕСТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

ИНТЕРВЬЮЕР

ИНТЕРВЬЮИРУЕМЫЙ

Кем вы видите себя через пять лет?	На вашем месте, задающим более толковые вопросы
Опишите себя одним предложением	Немногословный
Какой ваш самый большой недостаток?	Маловаты трицепсы
Почему вы хотите уволиться с текущей работы?	Я не хочу, это они меня увольняют
Каково ваше самое большое профессиональное достижение?	Побил рекорд офиса — дольше всех не отвечал на электронные письма
Почему вы хотите у нас работать?	Чтобы зарабатывать деньги, покупать еду и не умереть с голоду
Как вы переносите стресс?	В равной степени выражаю гнев и замыкаюсь в себе
Какие у вас цели?	Зарабатывать деньги, покупать еду и не умереть с голоду
Мы с вами свяжемся!	Вы не собираетесь мне звонить

В 2014 году девушка по имени Мишель Хансен увидела вакансию менеджера продукта в инвестиционной компании²². Ей очень хотелось

* В метаанализе попыток убеждения двусторонние сообщения²³ оказались результативнее односторонних при условии, что была опровергнута основная идея оппонента. Двухсторонние сообщения, изложенные без демонстрации позиции, были менее убедительны, чем односторонние.

получить эту работу, но у нее не было образования в финансовой сфере и указанных лет опыта. Если бы вы были на ее месте и решились отправить резюме, что написали бы в сопроводительном письме? Для начала стоило бы описать свои сильные стороны и завуалировать слабые. Как бесстрастно заявлял Майкл Скотт из сериала «Офис»: «Я слишком тяжело работаю, все принимаю очень близко к сердцу и порой чрезмерно вкладываюсь в то, что делаю»²⁴. Но Мишель Хансен поступила наоборот — как Джордж Костанза из «Сайнфелда»: «Меня зовут Джордж, я безработный и живу с родителями»²⁵. Она решила не скрывать свои недостатки и выложить все как есть. Ее сопроводительное письмо начиналось так: «Скорее всего, я не тот кандидат, которого вы ожидаете увидеть на собеседовании. У меня нет десятилетнего опыта менеджера продукта, и я не дипломированный специалист по финансовому планированию». Рассказав о своих слабых сторонах, она перешла к тому, почему компания должна выбрать именно ее.

«Зато я умею то, чему нельзя научиться. Я занимаюсь проектами больше, чем предполагают зарплата и список должностных обязанностей. Я не жду, когда мне скажут, что делать, а сама ищу, чем еще заняться. Я полностью вкладываюсь в проекты как в рабочие часы, так и сверхурочно, и это заметно по результату. Я предприимчивая, все довожу до конца и уверена, что стану отличной правой рукой соучредителя проекта. Я люблю пробовать себя на новом поприще и начинать с чистого листа. Все мои предыдущие руководители готовы это подтвердить».

Через неделю ей позвонил сотрудник отдела кадров, далее последовало телефонное собеседование с командой. В ходе разговора Мишель поинтересовалась у потенциальных коллег: что их недавно удивило? Вопрос, в свою очередь, их удивил, и они начали обсуждать случаи, когда были уверены в своей правоте, но потом выясняли, что ошибались. Мишель получила работу, преуспела на ней и получила повышение до главы по разработке продуктов. Она не единственная в своем роде. Действительно, многие работодатели больше заинтересованы в кандидатах, которые с готовностью

признаются в том, чего не умеют, а не хвастаются, пусть даже прикрываясь скромностью.

Признав, что не отвечает указанным требованиям, Мишель не стала ни нападать, ни обороняться²⁶. Она не приукрашивала свои достоинства и не обвиняла составителей объявления в неразумных условиях. В сопроводительном письме она согласилась с тем, что не подходит на эту должность, и опередила естественную реакцию, показав, что знает свои недостатки и у нее достаточно уверенности, чтоб их признать.

Компетентная аудитория все равно заметит все ваши слабые места. То, что вы сами ищете их, указывает на скромность, способность их обнаружить говорит о прозорливости, а мужество признать их — о честности. Перечислив небольшое количество преимуществ, Мишель избежала вялых аргументов и сосредоточила внимание на главном. Подтолкнув будущих коллег вспомнить о ситуациях, в которых те ошибались, она, по сути, предложила им переосмыслить критерии. Сотрудники компании осознали, что ищут не набор навыков и заслуг, а человека, желающего и способного учиться. Мишель понимала, каких знаний ей недостает, и не скрывала этого, зато было ясно, что она научится всему необходимому.

Задавая вопросы, а не додумывая за аудиторию, мы приглашаем ее играть на равных и решать за себя. Из спора, подобного войне, выходят победители и проигравшие. А в споре, похожем на танец, мы скоординированно движемся вперед. Рассматривая сильнейший аргумент оппонента и ограничивая число своих доводов до нескольких лучших, мы получаем больше возможностей поймать ритм.

ГЛАВА 6

Неспортивное поведение

*Как избавиться от предрассудков,
пошатнув стереотипы*

Как же я ненавидела «Yankees»! На первой исповеди мне даже пришлось признаться, что я желала разным игрокам Yankees сломать руки и ноги...¹

Дорис Кернс Гудвин

В 1983 году Дэрил Девис приехал на концерт кантри-музыки в Мериленде, где должен был играть на фортепиано². Он уже не раз оказывался единственным черным в зале. Но этим вечером он впервые поговорил с расистом. После выступления к Дэрилу подошел белый мужчина в годах и выразил удивление тем, что черный музыкант играет как Джерри ли Льюис. Дэрил ответил, что вообще-то они с Льюисом дружили и он сам не раз говорил, что на него сильно повлияла черная музыка. Собеседник не очень-то поверил, но пригласил Дэрила выпить по стаканчику.

Вскоре мужчина признался, что ни разу не пил с чернокожим. И даже объяснил почему. Он был членом ку-клукс-клана, расистской организации, которая уже целый век охотилась на афроамериканцев, и одного из них линчевали всего два года назад. Оказавшись лицом к лицу с человеком, который ненавидит всех людей с таким же цветом кожи, как у вас, инстинктивно хочется бежать, бить или замереть, и это естественно. Но Дэрил среагировал иначе: он рассмеялся. Чтобы доказать, что он не шутит, мужчина достал членскую карточку КKK, и Дэрил снова задумался о том, что волновало

его с десятилетнего возраста. В конце 1960-х он участвовал в параде младшей дружины бойскаутов, и белые зрители забросали его банками, бутылками и камнями. Это было его первое столкновение с расизмом, и он имел полное право злиться, но больше был озадачен: «Они же меня даже не знают, тогда почему ненавидят?»

В завершение разговора куклуксклановец дал Дэрилу номер телефона и попросил звонить, когда тот будет гастролировать поблизости. Через месяц музыкант так и сделал, и его новый знакомый пришел сам и привел друзей. Со временем они сдружились, и тот мужчина порвал с КKK. В жизни Дэрила это тоже был поворотный момент. Позже он задаст свой вопрос Великим магам и Великим драконам — руководству КKK. С тех пор Дэрил убедил многих расистов уйти из КKK и избавиться от ненависти.

Мне было интересно, как происходит подобная трансформация, когда прерывается цикл самонадеянности у человека, увязшего в стереотипах и предубеждениях относительно других людей. Как ни странно, поиск ответов начался с бейсбола.

НЕТЕРПИМОСТЬ В ИГРЕ В МЯЧ

«Yankees на мыло! Yankees на мыло!» Летний вечер в Фенуэй-парке, мой первый и последний бейсбольный матч Boston Red Sox.

В седьмом иннинге 37 тысяч человек, не сговариваясь, начали скандировать. Весь стадион дружно поносил New-York Yankees.

Я знаю историю столетнего соперничества команд, самого напряженного в американском профессиональном спорте. Естественно, я ожидал чего-то подобного, просто не в тот день, потому что Yankees там не было.

Boston Red Sox играли против Oakland A's, а болельщики кричали команде, которая была за сотни миль оттуда. Как если бы на дегустации «Бургер Кинга» и «Вендис» начали скандировать «Долой „Макдональдс“!»

Я задумался, настолько ли фанаты ненавидят Yankees, насколько любят свою команду. Бостонские родители учат отпрысков

показывать в сторону Yankees неприличный жест и презирать все полосатое, а самая популярная надпись на футболках здесь — «Yankees на мыло»³. Фанатов Red Sox опрашивали, за какую сумму они согласились бы выступить против своей команды, и в среднем они назвали 503 доллара⁴. А за то, чтобы болеть за Yankees, они запросили больше — 560 долларов. Ненависть так глубока, что видна на снимках мозга: когда фанат Red Sox видит поражение Yankees, у него активируется участок, отвечающий за вознаграждение и удовольствие⁵. И так обстоит дело не только в Бостоне⁶: анализ твитов 2019 года показал, что Yankees не любят больше всех в двадцати восьми из пятидесяти штатов США, что объясняет популярность этой футболки.

Недавно я задал приятелю, ярому поклоннику Red Sox, простой вопрос: что заставило бы его болеть за Yankees? Он не задумываясь ответил: «Если бы они играли против Аль-Каиды... наверное».

Одно дело — любить свою команду, и совсем другое — ненавидеть их соперников до такой степени, чтобы сомневаться, будешь ли за них болеть, если они выйдут на поле с террористами. Сильная неприязнь к спортивной команде и ее болельщикам говорит о нелестном взгляде на целую группу людей, о стереотипах, доходящих до предрассудков. Чем убежденнее вы в своем мнении, тем меньше шансы, что вы его пересмотрите.

Соперничество существует не только в спорте, но и везде, где возникает враждебность к некой группе, конкурирующей с нами за ресурсы или угрожающей нашей идентичности. Из-за соперничества Adidas и Puma несколько поколений обособлялись⁷ и ходили в разные пекарни, бары и магазины и даже отказывались от свиданий, узнав, что понравившийся кандидат работает на конкурирующую компанию. Что касается политики, вы наверняка знаете демократов, которые считают республиканцев жадными, невежественными и бессердечными крестинами, и республиканцев, называющих демократов ленивыми, лживыми и чересчур чувствительными неженками. Стереотипы привязываются, предрассудки укореняются, и мы не просто идентифицируем себя со своей группой, но и сравниваем с соперниками, чтобы убедиться: такими мы точно не хотим быть⁸. Мы не только проповедуем достоинства своей стороны, но и с удовольствием обвиняем во всех грехах оппонентов.

С предрассудками глядя на соперников, люди подчас готовы на все, чтобы превознести свою группу и принизить чужаков, вплоть до нанесения вреда и прочих несправедливых поступков. В спортивном соперничестве эту черту пересекают часто*.

Откуда берутся стереотипы о разных группах и что нужно, чтобы их переосмыслить?

ВПИСАТЬСЯ И ВЫДЕЛИТЬСЯ

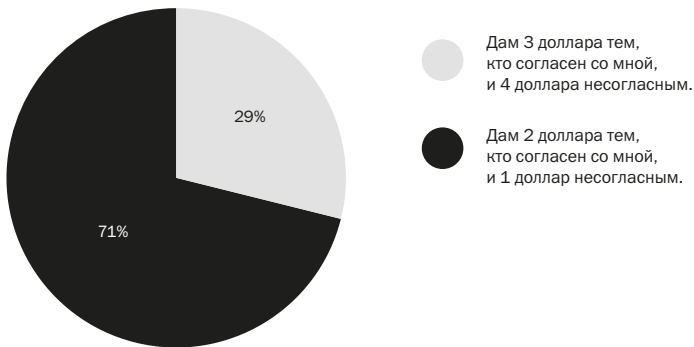
За десятки лет не раз подтверждалось, что даже условные границы между группами не исключают враждебности¹⁰. Взять хотя бы невинный вопрос¹¹: что вы больше любите — хот-доги или сэндвичи? Когда его задавали студентам в рамках исследования, большинство пошло на то, чтобы их единомышленники лишились доллара, лишь бы противники получили меньше.

В любой группе человек стремится получить и признание, и социальный статус. Идентифицируя себя с группой¹², он удовлетворяет оба запроса: становится частью племени и гордится его победами. В классических исследованиях в университетских кампусах психологи обнаружили, что после победы любимой футбольной команды студенты надевают одежду с эмблемой учебного

* Я знаю как минимум одну фанатку Штеффи Граф, которая ликовала, когда Монике Селеш в 1993 году ударили ножом прямо на корте. В 2019 году на финальных играх НБА Кевин Дюрэн получил травму, и некоторые фанаты Toronto Raptors торжествовали, тем самым доказав, что даже канадцы способны на жестокость. Один радиоведущий сказал: «Нет такого фаната в профессиональном спорте, который не радовался бы травме соперника, потому что теоретически это упрощает команде путь к победе». При всем уважении, если человека больше волнует исход игры, чем реальные человеческие страдания, то он — социопат. Агрессия простирается и за пределы игрового поля: от Барселоны до Бразилии между фанатами нередки драки. Жульничество тоже процветает, и не только среди игроков и тренеров. Студентам из Государственного университета Огайо платили за участие в эксперименте⁹ и предупредили, что удвоят оплату, если те солгут учащимся из другого университета, а тем в таком случае урежут вознаграждение в два раза. Студентам Мичиганского университета платили в два раза чаще, чем тем, кто учился в вузах Беркли и Вирджинии.

заведения¹³. От Аризонского университета до Нотр-Дама и Южно-Калифорнийского университета студенты воодушевлялись победами на субботних матчах и по воскресеньям щеголяли в форменных футболках, шапках и куртках. Если команда проигрывала, они не прикасались к символике университета и дистанцировались от спортсменов, говоря «они проиграли» вместо «мы проиграли». Некоторые экономисты и финансовые эксперты даже отмечали рост фондового рынка после победы команды страны на чемпионате мира и падение после проигрыша*.

ОПРОС ПРО ХОТ-ДОГИ И СЭНДВИЧИ



Соперничество чаще всего возникает между командами, расположенными по соседству, часто играющими и равными по силе¹⁴. Yankees и Red Sox этому соответствуют: обе с Восточного побережья, встречаются по восемнадцать-девятнадцать раз за сезон, у обеих

* По поводу влияния футбольных проигрышей на фондовый рынок ведутся активные споры¹⁶: хотя эффект доказан многочисленными исследованиями, в некоторых случаях он не подтверждался. Я думаю, дело в популярности футбола в стране: когда на победу команды делают большие ставки, проигрыш не может ничего не значить. Как бы спорт ни влиял на рынки, на настроениях людей он безусловно сказывается. В исследовании с участием европейских офицеров выяснилось, что, когда их любимая команда в воскресенье проигрывает¹⁷, в понедельник на службе им труднее сосредоточиться, что, вероятно, негативно сказывается на их продуктивности.

много побед. На 2019 год они провели по 2200 матчей, и каждая выиграла более 1000 раз. Помимо этого, у них больше фанатов, чем у любых других команд¹⁷.

Я решил выяснить, что заставит болельщиков пересмотреть мнение о команде противников. Вместе с докторантом Тимом Кундромы провели серию экспериментов с участием преданных фанатов Yankees и Red Sox. Чтобы понять, каким стереотипам они подвержены, мы попросили больше тысячи человек назвать три вещи, которые не нравятся им в фанах соперников. И те и другие болельщики упоминали примерно одно и то же: акцент, бороды и «запах прогорклых кукурузных чипсов».

Если стереотип уже сформировался, его сложно пересмотреть по интеллектуальным и социальным причинам. Психолог Джордж Келли заметил, что убеждения сравнимы с очками¹⁸: они нужны нам, чтобы видеть происходящее и ориентироваться в пространстве. Угроза мнению разбивает очки, без них мы плохо видим и, естественно, настораживаемся. По наблюдениям Келли, агрессивнее всего мы отстаиваем суждения, в которых в глубине души сомневаемся. Вместо того чтобы взять другие очки, мы так мысленно изворачиваемся, пока не находим угол зрения, при котором укоренившемуся мнению ничто не угрожает.

Прилипчивость стереотипов можно объяснить и социальными причинами. Мы склонны общаться с теми, кто их разделяет, и после этого особенно яростно цепляемся за свои представления. Это явление называется социальной поляризацией¹⁹, оно подтверждено сотнями экспериментов. Присяжные с авторитарными убеждениями, собравшись вместе, требуют более строгого наказания²⁰. Руководство чаще принимает решение о выплате крупных премий после группового обсуждения²¹. Сторонники правовой защиты маргинализированных групп и однополых браков приобретают более экстремальные взгляды после общения с людьми, разделяющими их позицию²². От проповедничества и обвинений они движутся к политиканству.

Поляризация усугубляется конформностью: новые члены группы вписываются в нее и приобретают статус, подражая носителям радикальных взглядов.

Среди фанатов Red Sox вы неизбежно услышите гадости про Yankees. Почаще ездите на стадион вместе с ярыми болельщиками, и ваши взгляды окрепнут и закоснеют. Когда это произойдет, в своей команде вы будете видеть только хорошее, а в противоположной — исключительно плохое. Если напоминать болельщикам ради снижения накала соперничества, что это просто игра, риск только растет. Фанаты ощущают угрозу идентичности и становятся еще агрессивнее. Идея о том, как этого избежать, пришла ко мне из космоса.

ГИПОТЕЗА 1: В ЧУЖОЙ ЛИГЕ

Покинув планету Земля²³, вы, скорее всего, переосмыслите многие чувства, испытываемые к другим людям. Коллектив психологов изучал влияние космического пространства на внутреннее состояние, интервьюируя и опрашивая более сотни астронавтов и космонавтов и анализируя их биографии. После возвращения из космоса астронавты меньше озабочены индивидуальными достижениями и личным счастьем, их больше интересует общее благо. «Сразу появляется глобальное осознание... сильное неудовлетворение положением дел в мире и желание изменить его к лучшему, — вспоминает член экипажа „Аполлона-14“ Эдгар Митчелл. — С Луны люди, провоцирующие международную напряженность, выглядят ничтожно²⁴. Хочется взять политика за шиворот, проташить его четверть миллиона миль и сказать: „Гляди туда, сукин ты сын!“».

Такая реакция называется эффектом обзора. Красочнее всех его описал капитан космического шаттла Джефф Эшби.

Он вспоминал, что взгляд на Землю из космоса изменил его бесповоротно: «Находясь на Земле, астронавты смотрят на звезды — мы их очень любим, — но из космоса они выглядят так же, как с родной планеты²⁵. Разница только в том, что ее видно вместе с ними. Во время первого полета я наблюдал Землю пятнадцать минут: поднял глаза от списка в момент, когда мы пролетали над ее освещенной частью и иллюминаторы были обращены вниз. Под нами оказался африканский континент, и он исчез из поля зрения так же быстро,

как город, над которым проносишься на самолете. Мы сделали полный круг за девяносто минут и увидели голубое свечение земной атмосферы. Глядя на тонкий и хрупкий атмосферный слой, под которым живет человечество, понимаешь, что он объединяет людей на противоположных точках планеты без видимых границ. Создается ощущение, что это наше общее пространство, где существуем мы все».

Если посмотреть на снимки Земли из космоса, понимаешь, что у всех нас общая идентичность. Мне захотелось создать подобный эффект обзора для бейсбольных болельщиков.

Есть данные, что общая идентичность сплачивает соперников²⁶. В одном эксперименте психологи давали фанатам футбольного клуба Manchester United короткие письменные задания двух типов, распределяя их случайным образом²⁷. Потом на улице перед участниками исследования падал бегун и стонал, схватившись за лодыжку. Он был одет в футболку команды соперников, и ученых интересовало, будут ли ему помогать. Из тех, кто писал о любви к команде, помогли всего 30%, а из тех, кто излагали, что у них общего со всеми футбольными болельщиками, — 70%.

Мы с Тимом тоже попробовали заставить фанатов Red Sox и Yankees задуматься над общей идентичностью рьяных поклонников бейсбола, но у нас не получилось.

Они не стали лучше относиться друг к другу и не стремились помогать, если не случалось ничего плохого. Общая идентичность имеет значение не в любой ситуации. Когда с болельщиком соперников происходил несчастный случай, размышления на тему общей идентичности могли подтолкнуть свидетелей помочь. Но если тому не грозила опасность и он не нуждался в немедленной помощи — «пусть этот дятел выкручивается сам». «Мы все любим бейсбол, — написал болельщик Red Sox. — Просто фанаты Yankees болеют не за ту команду». А еще один отметил, что общий интерес к бейсболу на его мнение не влияет: «Yankees — отстой, и за них болеют дураки».

ГИПОТЕЗА 2: СОЧУВСТВИЕ К ВРАГУ

Далее я обратился к психологии мира. Много лет назад выдающийся психолог Эрб Кельман, переживший Холокост, взялся бороться со стереотипами, стоящими за палестино-израильским конфликтом. Он пытался научить обе стороны испытывать понимание и сочувствие друг к другу²⁸. Кельман разработал интерактивный курс по решению задач, в котором влиятельные лидеры Палестины и Израиля конфиденциально обсуждали пути мирного урегулирования. В течение нескольких лет они собирались и делились опытом и взглядами, обсуждали потребности и опасения друг друга и искали новые пути разрешения конфликта. За это время не только пошатнулись стереотипы, но и сложились прочные дружеские отношения.

В спорте проще гуманизировать соперников, потому что ставки не так высоки, а на игровом поле все равны. Я перешел к другому противостоянию, не менее острому, — баскетбольных команд Университета Северной Каролины (УСК) и Университета Дьюка (УД). Я спросил Шейна Баттье, благодаря которому в 2001 году УД вышел на чемпионат Национальной ассоциации студенческого спорта, что заставило бы его болеть за УСК. Он сразу ответил: «Если бы они играли против талибов». *Никогда не подумал бы, что столько людей мечтают одолеть террористов в любимом виде спорта.* Мне стало интересно, поможет ли гуманизация избавиться от стереотипов.

Мы с коллегами Элисон Фрагейл и Каррен Ноултон устроили эксперимент и попросили студентов УСК помочь ровеснику написать резюме²⁹. Когда мы упоминали, что тот окончил Университет Дьюка, ему соглашались уделить время только в случае, если у него были серьезные материальные трудности. Сочувствуя его положению, в нем видели просто человека, заслуживающего помощи, равного себе. Но оценка восприятия конкурирующего университета показала, что соперничество никуда не делось. Критику в его адрес воспринимали как комплимент, а похвалы — как личное оскорбление. Мы изменили их отношение участников к отдельно взятому студенту, но стереотип никуда не делся.

С тем же успехом мы с Тимом пытались гуманизировать фанатов Yankees. Болельщики Red Sox читали трогательный рассказ любителя

бейсбола о том, как дедушка учил его играть, а мама подавала мяч. В самом конце упоминалось, что он ярый поклонник Yankees. Один фанат Red Sox сказал: «Написано искренне, это нетипичный болельщик Yankees». Второй заметил: «Он не похож на других фанов Yankees, потому что сечет фишку». «Ох ты ж, мне так нравилось, пока я не прочитал в конце про Yankees, — сокрушался третий. — Но с ним у нас, наверное, больше общего, чем с типичными болельщиками этой команды. Он нормальный».

Эрб Кельман столкнулся с аналогичной проблемой, работая с израильтянами и палестинцами. На курсе они начали доверять присутствующим, но стереотипное восприятие всей группы сохранилось.

В идеальном случае, узнав об отдельных представителях группы, участники эксперимента должны были гуманизировать ее полностью. Но на деле, близко узнав одного человека, они приписывали ему отличия от ненавистных соперников. Встречая членов группы, не вписывающихся в шаблон, мы не переосмысливаем стереотип, потому что воспринимаем их как исключение, а не как типичных представителей³⁰. Так что эта попытка тоже провалилась. Пришлось придумать кое-что новое.

ГИПОТЕЗА 3: ЗВЕРИ ПРИВЫЧКИ

Моя любимая реклама начинается с крупного плана: мужчина и женщина сливаются в поцелуе. Потом камера отъезжает, и мы видим, что на нем толстовка Ohio State Buckeyes, а на ней — футболка Michigan Wolverines. Подпись: «Если бы не спорт, было бы романтично»³¹.

Как давний болельщик Michigan Wolverines, я не должен любить Buckeyes. Подвал моего дяди был забит всяким хламом с символикой команды, по субботам он вставал в три часа утра, чтобы подготовиться к спортивной тусовке на парковке у стадиона, и отправлялся туда на микроавтобусе с эмблемой Michigan Wolverines. После университета я вернулся домой в Мичиган поступать в магистратуру, а мой сосед по комнате уехал учиться в медицинскую школу в Огайо, и, естественно, я ему расписывал, насколько тут все лучше.

Несколько лет назад я познакомился с необычайно милой женщиной за семьдесят, она работала с пережившими Холокост. Прошлым летом она вскользь упомянула, что училась в Огайо, и я машинально ответил: «Сочувствую». И тут же устыдился. *Какая разница, где она училась пятьдесят лет назад? Откуда у меня такое отношение?* Внезапно показалось странным, что можно до такой степени не любить спортивную команду.

Древнегреческий философ Плутарх писал, как Тесей плыл с Крита в Афины на деревянном корабле. Чтобы он не развалился, вместо износившихся досок ставили новые и в итоге заменили все. Судно выглядело по-прежнему, но состояло из других частей. Можно ли было считать его тем же самым кораблем? Позже философы усложнили вопрос еще больше: если снова собрать корабль из старых досок, он будет прежним?

Корабль Тесея похож на спортивную команду: если вы из Бостона, но не любите Yankees 1920-х за то, что они переманили Бейба Рута, и Yankees 1978-го — за победу в Мировой серии.

Сейчас в команде с тем же названием другие игроки. Сменились менеджеры и тренеры. И стадион перестроили. Как сострил Джерри Сайнфелд: «Вы болеете за одежду. Фанаты преклоняются перед игроком, но, стоит ему уйти в другую команду, его освищут. Тот же человек в другой футболке — но его уже ненавидят. На мыло! Другая футболка! На мыло!»³²

Я думаю, это ритуал. Веселый, но бессмысленный, и мы придерживаемся его по привычке³³. Мы не раздумывая усвоили его в детстве или уже взрослыми — чтобы, например, после переезда встроиться в новое сообщество. Иногда любовь к команде играет положительную роль, когда мы знакомимся в барах, «дав пять», или обнимаемся после спортивной победы. Это дает ощущение солидарности. Если задуматься, все решает случайность рождения. Появившись вы на свет в Нью-Йорке, а не в Бостоне, разве вы ненавидели бы Yankees?

Для третьего эксперимента мы с Тимом снова набрали болельщиков Yankees и Red Sox. В доказательство преданности команде они должны были назвать по фотографии имя игрока, с которым в прошлом году она выиграла Мировую серию. Затем мы намеревались расширить горизонты участников. Сначала, чтобы они осознали сложность своих убеждений, мы попросили их перечислить три

отрицательные и три положительные черты фанатов команды соперников. Про отрицательные вы уже читали, но им все же удалось назвать несколько положительных.

Затем нескольким случайно выбранным участникам дали задание подумать о том, что вражда появилась случайно: «Подумайте и напишите о том, что причины, по которым болельщики Yankees и Red Sox не любят друг друга, чисто случайные. Например, если бы вы родились в семье поклонников другой команды, то болели бы за нее».

Чтобы оценить степень враждебности, мы предложили бейсбольным фанатам решить, насколько острый соус будут продавать на стороне стадиона, где сидят соперники. Для этого мы придумали легенду о том, что исследователи потребительских продуктов планируют проводить дегустацию на бейсбольных стадионах. Участники, получившие задание обдумать свою враждебность, выбирали менее острый соус. Еще мы дали им возможность испортить показатели соперников в оплачиваемом математическом тесте на время, выбрав более сложные задачи. В этом случае участники, выполнявшие дополнительное задание, выбирали более простые вопросы.

Здесь мы не просто добились симпатии к отдельному представителю. Участники изменили мнение о соперниках в целом. Их неудачи уже не казались им таким успехом, победа — оскорблением, а направленная на них критика — комплиментом в свой адрес. Они были готовы поддержать команду соперников, что обычно немислимо: надеть одежду с символикой, сесть в другой части стадиона, голосовать за игроков на Матче всех звезд и даже хвалить в соцсетях. Некоторые фанаты приравнивают все это к смертному греху, но, судя по комментариям наших участников, они пришли к переосмыслению своей позиции: «Глупо ненавидеть кого-то только за то, что он болеет за другую команду. Теперь я хочу пересмотреть свое отношение к болельщикам, которые мне не нравятся, пусть они и поддерживают наших соперников».

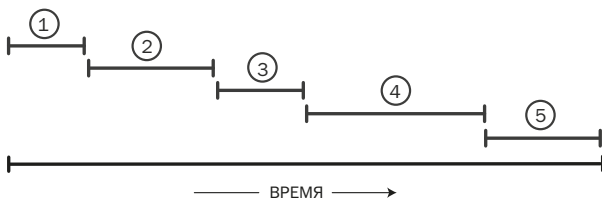
«Если бы меня кто-нибудь не любил из-за того, за какую команду я болею, это казалось бы мне несправедливым. Это предрассудок — судить меня за одну черту и за нее же ненавидеть. Мне

кажется, после этого я буду по-другому относиться к фанатам Red Sox».

«То, за кого они болеют, ничего не говорит о них как о людях. Хотя в своих бейсбольных пристрастиях они и неправы».

Ну наконец-то. Далее мы решили вычленить основные причины изменения взглядов. Оказалось, главную роль сыграли размышления о случайной природе вражды, а не о положительных качествах болельщиков другой команды. Независимо от того, появились у участников исследования причины симпатизировать соперникам или нет, враждебность снизилась после осознания бессмысленности противостояния.

ХОД ИЗМЕНЕНИЯ СТЕРЕОТИПА



- ① Опыт: парень с ирокезом угнал мой велосипед.
- ② Формирование стереотипа: парни с ирокезами — воры.
- ③ Новый опыт: парень с ирокезом мне помог.
- ④ Переосмысление стереотипа: может быть, не все парни с ирокезами плохие?
- ⑤ Общее переосмысление: нельзя судить о человеке по наличию ирокеза.

Представляя себе, как это неприятно, когда тебя не любят по глупейшим причинам, они осознали реальные последствия конфликта и поняли, что ненависть в спорте не просто игра.

ВХОД В ПАРАЛЛЕЛЬНУЮ ВСЕЛЕННУЮ

Вне лаборатории развенчание стереотипов и низвержение предрассудков происходят не за один день. Даже ничего не подозревая изначально, люди мгновенно уходят в оборону, почуввав угрозу своим убеждениям. Чтобы до них достучаться, недостаточно просто сообщить им о случайности их мнений. Главное — пробудить в них контрафактное мышление: заставить задуматься, что они считали бы важным, будь в их жизни все иначе.

В психологии контрафактное мышление подразумевает рассуждение, как сложилась бы жизнь в других обстоятельствах³⁴. Понимая, как легко мы могли бы обрести разные стереотипы, проще идти к переосмыслению нынешних³⁵. Контрафактное мышление настраивается, например, такими вопросами. Какие у вас были бы стереотипы, будь у вас африканское, латиноамериканское, азиатское или индейское происхождение? Каких мнений вы придерживались бы, проживая на ферме, а не в городе или в стране с другой культурой? Что вы думали бы, живя в XVIII веке?

Как вы уже знаете от чемпионов по дебатам и специалистов по переговорам, вопросами можно подтолкнуть людей к переосмыслению взглядов. Контрафактные вопросы отличаются от обычных тем, что вынуждают людей проверить, откуда проистекают их убеждения, и пересмотреть отношение к другим группам.

Люди становятся скромнее, задумываясь, насколько их мнение зависит от жизненных обстоятельств. Они могут заключить, что некоторые их давние взгляды слишком упрощенные, и начать сомневаться в негативных воззрениях. Колебания пробуждают любознательность по отношению к другим группам, и иногда обнаруживается неожиданное сходство³⁶.

Недавно я нашел один способ спровоцировать контрафактное мышление. Основательница стартапа пригласила меня на общее собрание по обмену мнениями о том, как лучше понимать других и самих себя. Во время непринужденной беседы она упомянула, что увлекается астрологией, как и остальные сотрудники. Я спросил, не могут ли у них быть ошибочные стереотипы, связанные со знаками зодиака.

Я: Вы ведь знаете, что нет никаких доказательств тому, что гороскоп влияет на личность?

Она: Типичная позиция Козерога.

Я: Вообще-то я, кажется, Лев. Интересно, что заставило бы вас передумать.

Она: Мой партнер пытался меня переубедить с тех пор, как мы начали встречаться. В итоге он сдался. Мое мнение ничто не изменит.

Я: Значит, вы мыслите не как ученый. Астрология — ваша религия.

Она: Хм, ну да, в какой-то степени.

Я: А если бы вы родились в Китае, а не в США? Говорят, Дев там сейчас не берут на работу и не выбирают на сайтах знакомств³⁷. Они стали жертвами стереотипа: считается, что у Дев сложный характер и они обидчивые.*

Она: А на Западе, Адам, дискриминируют Скорпионов.

Вначале она возражала, но, смекнув, что в Китае у нее были бы совершенно другие стереотипы, заметила закономерность. До нее дошло, что к целой группе относятся незаслуженно плохо только на основании положения Солнца и Луны в день их рождения.

Поняв, как несправедливо притеснять людей по знаку зодиака, она помогла мне в исследовании. В завершение беседы я предложил еще раз встретиться и обсудить науку о личности. Больше четверти коллектива согласились. Потом один из сотрудников написал: «Мой главный вывод из этого разговора — как важно забывать то, что знал, чтобы не быть невеждой». Осознав случайность стереотипов, люди с большей готовностью пересматривали свои взгляды.

Психологи обнаружили, что многие наши убеждения являются культурными клише³⁸: их все знают, но никто не подвергает сомнению. Если рассмотреть их поближе, часто оказывается, что они возведены на шатком фундаменте. У стереотипов нет такой структурной

* Психологи действительно недавно провели исследование и обнаружили, что случайно выбранные названия знаков зодиака могут порождать стереотипы и стать причиной дискриминации. Дева (virgo) на китайском звучит как «девственница» (virgin), что ассоциируется со старой девой — сварливой, брезгливой, дотошной и чересчур привередливой.

цельности, как у тщательно спроектированных кораблей. Они больше похожи на башню из игры дженга — качаются на нескольких кирпичиках без несущих балок. Чтобы их разрушить, иногда достаточно ткнуть пальцем и надеяться, что люди возведут новые убеждения на более прочной основе.

Может ли такой подход увеличить пропасть между людьми? Я не верю, что он поможет разрешить палестино-израильский конфликт или искоренить расизм. Но, пожалуй, это шаг к чему-то большему, чем просто переосмысление стереотипов. Возможно, мы усомнимся в необходимости вообще составлять мнение о группах.

Если заставить человека остановиться и задуматься, он может осознать абсурдность применения группового стереотипа к индивидууму. Согласно исследованиям, у групп больше схожих черт, чем различий³⁹. И порой люди внутри сообществ различаются больше, чем сообщества между собой.

Иногда после отказа от стереотипов представители сопернических групп перестают казаться такими уж плохими. Особенно если познакомиться с ними лично. Более полувека социальные ученые наблюдают за результатами межгруппового контакта⁴⁰. В метаанализе более 500 исследований с более чем 250 тысячами участников в 94% случаев контакт с представителями других групп частично развеял предрассудки. Это несомненный факт, хотя такой способ не панацея. Личное общение лучше всего помогает выдернуть ненадежные блоки из башни стереотипа. Именно так и поступил Дэрил Девис.

КАК ТЕМНОКОЖИЙ МУЗЫКАНТ ПРОТИВОСТОЯЛ БЕЛЫМ РАСИСТАМ

Однажды Дэрил ехал в машине с начальником подразделения ККК, обладателем титула «Возвышенный Циклоп». Тот делился с Дэрилом своим мнением об афроамериканцах. По его словам, эти люди принадлежат к недоразвитому виду, мозг у них меньше, чем у белых, поэтому они не слишком умны и в придачу генетически предрасположены к насилию. Дэрил сказал, что, хотя он темнокожий, ни разу

ни в кого не стрелял и не угнал ни одного автомобиля. Циклоп возразил, что криминальный ген музыканта пока спит.

Дэрил решил побить Циклопа его же оружием. Он предложил ему назвать трех черных серийных убийц. Оппоненту это не удалось, и Дэрил зачитал длинный список знаменитых белых маньяков, а после заявил, что его собеседник, должно быть, тоже из них. Рacist запротестовал: ведь он никого не убивал, и Дэрил парировал тем, что ген убийцы у Циклопа еще не разбужен.

«Ну это вздор! — разнервничался куклуксклановец. — Тоже мне логика!» Дэрил согласился: «Вы правы. Это полная ерунда, но не глупее того, что вы сказали обо мне». Циклоп присмирел и сменил тему. Через несколько месяцев он сказал Дэрилу, что все еще думает о том разговоре. Темнокожий музыкант посеял зерна сомнения и заставил оппонента переоценить убеждения. В итоге Циклоп вышел из КKK и вручил Дэрилу свою зловещую униформу.

Дэрил определенно неординарная личность: в борьбе против предрассудков он не только ввязался в поединок, но и победил. Как правило, к переосмыслению надо почаще обращаться высокопоставленным людям, поскольку на их взгляды многие равняются и редко решаются оспаривать^{41, 42}. Угнетенным и гонимым порой приходится немало изворачиваться, чтобы вписаться в общество.

С самого детства Дэрил был под прицелом расистов и без труда набрал бы достаточно поводов ненавидеть белых. Тем не менее он был открыт для диалога с представителем враждебной группы и подвиг того к переоценке. Он рисковал собой, хотя этим должны были заниматься совсем другие люди. В идеальном случае Циклоп занялся бы просвещением в рядах КKK. Многие бывшие члены этой организации, сами и заодно с Дэрилом, начали заступаться за угнетенных и бороться с самой идеей расового превосходства.

Мы пытаемся изменить систему, и Дэрил призывает нас в полной мере оценить значимость диалога. Отказываясь от общения с окружающими из-за присущих им стереотипов и предрассудков, мы лишаем людей возможности расширить горизонты.

«Мы живем в космическую эру, а некоторые до сих пор застряли в каменном веке, — размышляет Дэрил. — Идеологию надо подтянуть до уровня технологий». По его подсчетам, благодаря ему около

двух сотен белых расистов переосмыслили свои убеждения и вышли из ККК и других неонацистских группировок. Многие из них занялись просвещением друзей и близких. Дэрил поспешно уточняет, что не принуждал их передумать напрямую. «Я никого не обращал в свою веру, — поясняет он. — Я дал им повод задуматься о своей жизни, они это сделали и пришли к выводу, что им нужен другой путь. И выбрали именно этот».

Дэрил не проповедует и не сыплет обвинениями. В ходе первого разговора многие расисты удивлялись глубине его мышления. Они видели в нем человека, хотели общаться с ним дальше и находили общую с ним идентичность, чаще всего в музыке. Со временем Дэрил наводил их на мысль, что они присоединились к ксенофобской группе не по личным причинам, а потому, что так делали уже несколько поколений в семье или кто-то им внушил, что их рабочие места занимают темнокожие. Осознавая, как мало знают о группе, которую ненавидят, и как шатки их стереотипы, расисты переосмысливали свою позицию.

Один «Верховный Маг» после знакомства с Дэрилом не ограничился уходом из ККК, а распустил все подразделение. Несколько лет спустя он попросил Дэрила стать крестным его дочери.

ГЛАВА 7

Заклинатели вакцин и обходительные переговорщики

Как умение слушать мотивирует меняться

*Мало кто станет слушать то, что не хочет
услышать.*

Приписывается Дику Кэвитту

Когда у Мари-Элен Этъен-Руссо начались схватки, она разрыдалась¹. По прогнозам врачей, ребенок должен был родиться в декабре 2018-го, а был всего-навсего сентябрь. Тоби появился на свет около полуночи и весил всего два фунта. Его тельце оказалось таким крошечным — голова меньше ладони матери. Мари-Элен боялась, что малыш не выживет. Она подержала Тоби на руках всего несколько секунд, а потом его спешно отвезли в отделение реанимации новорожденных. Без маски он не мог дышать, а из-за внутреннего кровотечения пришлось делать операцию. Его обещали выписать не раньше, чем через несколько месяцев.

Пока Тоби еще находился в больнице, Мари-Элен пошла за подгузниками и увидела тревожное объявление: в Квебеке эпидемия кори. Тоби, естественно, не делали прививку, для этого он был слишком слаб. Старших трех детей Мари-Элен тоже не прививали — антипрививочное движение уже набрало обороты. Друзья и соседи

верили, что вакцины опасны и рассказывали ужасные истории о побочных эффектах. За десять лет это была уже третья эпидемия кори в Квебеке.

Сейчас в развитых странах впервые за полвека возникают вспышки кори. От нее умирает один из тысячи заболевших, а в странах третьего мира — один из ста. По приблизительным подсчетам, с 2016 по 2018 год смертность от кори во всем мире выросла на 58%, жертв уже более 100 тысяч². Вакцина предотвратила бы смертельные случаи, ведь за последние двадцать лет она помогла спасти около 20 миллионов жизней. Эпидемиологи рекомендуют использовать двухэтапную вакцинацию от этой инфекции. Успеха можно добиться, если привьются 95% населения. Однако первую дозу вакцины в мире получили только 85%, а обе — 67%. Большинство антипрививочников не верят в науку.

Официальные лица пытались привлечь внимание к проблеме³, угрожали за отказ от вакцинации штрафами размером до тысячи долларов и тюремным заключением до шести месяцев. Многие школы не допускали к занятиям непривитых детей, а в одной стране им даже запретили появляться в общественных местах. Эти меры не возымели действия, и государство обратилось к просвещению, дабы излечить население прививкой истины от необоснованных страхов.

Результаты оказались удручающие⁴. Участники пары экспериментов в Германии, ознакомившись с исследованиями⁵, стали бояться вакцины еще больше. Американцев тоже не удалось убедить⁶, хотя они читали об опасности кори, смотрели на фотографии больных детей и узнали историю ребенка, едва не умершего от этой инфекции. А когда им сообщили, что нет никаких доказательств того, что вакцина вызывает аутизм, то даже те, кто еще сомневался, решительно отказались от прививки. Казалось, ни один логичный довод и ни одно доказательство не пошатнет их уверенность во вреде прививок.

Аргументы, которые нас не убеждают, только укрепляют наше мнение⁷. Вакцина усиливает иммунный ответ вирусу, а сопротивление доводам укрепляет психологический «иммунитет»⁸. При неудачных попытках изменить наши взгляды у нас формируются антитела на случай будущих посягательств. Мы становимся увереннее и меньше интересуемся альтернативными точками зрения⁹. Нас не удивить

и не обескуражить встречным аргументом, у нас всегда наготове опровержения.

Мари-Элен Этьен-Руссо прошла через это. Визиты к врачу со старшими детьми происходили по одному сценарию. Доктор радовал за вакцинирование, предупреждал о рисках и приводил обобщенные аргументы, не слушая ее вопросов. Он высказывался снисходительно и покровительственно. Мари-Элен ощущала себя так, словно на нее нападают: «Он как будто обвинял меня в том, что я хочу, чтобы мои дети заболели. В том, что я плохая мать».

Через пять месяцев малыша Тоби наконец выписали, но он был еще очень слаб. Медсестры поняли, что сейчас последний шанс сделать ему прививку, и вызвали зачинателя вакцин — местного врача с радикальным подходом к антипрививочникам. Он не читал им мораль, не обвинял и не повторял то, что они уже привыкли слышать. Он надевал академическую шапочку ученого и задавал вопросы.

МОТИВИРОВАНИЕ ПОСРЕДСТВОМ РАССПРОСОВ

В начале 1980-х клинический психолог Билл Миллер обеспокоился отношением коллег к пациентам с зависимостями¹⁰. Психотерапевты и психологи считали их патологическими лгунами, отрицающими происходящее с ними. Миллер был с этим совершенно не согласен и считал, что поучениями и обвинениями можно лишь настроить пациентов против себя. «Алкоголики обычно сами все про себя понимают, — сказал мне Миллер. — Если талдычить им, что они много пьют, и убеждать бросить, они начинают сопротивляться».

Вместо того чтобы давить на пациентов и унижать их, Миллер начал задавать им вопросы и слушать, что они отвечают. Собранный материал психолог представил в статье. Она попала на глаза Стивену Ролнику, молодому медбрату, который специализировался на лечении зависимостей. Через несколько лет в Австралии они познакомились и поняли, что нащупали нечто большее, чем новая форма лечения. Это был новаторский способ, помогающий людям измениться.

Совместно они разработали ключевые принципы мотивационного интервьюирования¹¹. Основной посыл заключается в том, что трудно убедить человека измениться, проще дать ему мотивацию для этого.

Предположим, вы учитесь в Хогвартсе и вам не нравится, что ваш дядя служит Волдеморту. Вот пример мотивационного интервью.

Вы: Мне интересно, чем тебе нравится Тот, Кого Нельзя Называть.

Дядя: Ну он самый могущественный из ныне живущих волшебников. И к тому же обещал мне престижное звание.

Вы: Интересно. А хоть что-нибудь тебе в нем не нравится?

Дядя: Хм... Ну вообще-то я не очень одобряю убийства.

Вы: Что ж, никто не совершенен.

Дядя: Да, но убивать — это уже перебор.

Вы: Похоже, ты сомневаешься в Волдеморте. Почему тогда не хочешь от него уйти?

Дядя: Боюсь, что тогда он убьет меня.

Вы: Обоснованный страх. Я бы тоже боялся. Скажи, а есть что-нибудь, ради чего ты рискнул бы?

Мотивационное интервью начинается со скромности и заинтересованности. Мы не знаем, что заставит человека измениться, но искренне хотим это выяснить. Цель не в том, чтобы указать, что делать, а в том, чтобы помочь человеку выйти из цикла самонадеянности и увидеть новые возможности. Наша задача — держать перед ним зеркало, чтобы он лучше видел себя, и подтолкнуть его к переоценке убеждений и поступков. Это может активировать цикл переосмысления, и тогда он посмотрит на свои взгляды с научной точки зрения, поймет, как многого не знает, усомнится в убеждениях и заинтересуется альтернативными вариантами.

В мотивационном интервьюировании используются три основных метода:

- открытые вопросы;
- рефлексивное слушание;
- подтверждение желания и способности человека измениться.

Заклинателя вакцин, неонатолога и исследователя звали Арно Ганьер¹². Он специализировался на мотивационном интервьюировании с антипрививочниками. Общаясь с Мари-Элен, он не осуждал ее и не заставлял изменить свое мнение. Он вел себя как ученый. «Сократ, но не столь категоричный» — так описал его журналист Эрик Будман в репортаже об этой встрече.

Арно сказал Мари-Элен, что его беспокоит, не заразится ли Тоби корью, но заверил, что принимает ее решение и хочет его понять. Более часа он задавал ей открытые вопросы о том, как она пришла к отказу от прививки. Он внимательно слушал женщину и соглашался, что о безопасности вакцин много противоречивой информации. В конце беседы Арно напомнил Мари-Элен, что право выбора за ней, и он верит, что она в любом случае руководствуется лучшими побуждениями.

Перед отъездом из больницы Мари-Элен сделала Тоби прививку. Она изменила свое мнение, когда Арно «сказал, что, независимо от моего решения, он уважает мое мнение, потому что верит, что я желаю своим детям только лучшего. Для меня эти слова дороже золота».

Мари-Элен сделала прививку не только Тоби, но и вызвала на дом медсестру, чтобы вакцинировать старших детей. Даже попросила Арно поговорить с ее невесткой на эту тему. Она сказала, что в ее кругу все антипрививочники и реагировали на ее поступок «как на взрыв бомбы».

Мари-Элен Этьен-Руссо — одна из многих родителей, прошедших мотивационное интервьюирование. Заклинатели вакцин не только помогают людям избавиться от заблуждений, но подталкивают их поступать иначе. В первом исследовании Арно с участием только что родивших пациенток лишь 72% из них планировали делать детям прививку, а после мотивационного интервью их доля выросла до 87%¹³. В следующем эксперименте Арно прошедшие мотивационное интервью матери на 9% чаще приводили детей на оба этапа вакцинации¹⁴.

Если разница вас не впечатляет, напомню, что это результат единственной беседы в родильном отделении, и ее эффект сохранился на целых двадцать четыре месяца. Вскоре министерство

здравоохранения вложило несколько миллионов долларов в программу Арно, чтобы в родильном отделении каждой больницы Квебека был свой заклинатель вакцин.

Сейчас мотивационное интервьюирование применяют во всем мире уже десятки тысяч врачей. По всей Америке и кое-где в Европе есть сертифицированные преподаватели, а курсы появились в Аргентине, Малайзии и Южной Африке. Эффект мотивационного интервьюирования изучали в более чем тысяче контролируемых исследований, только их список занимает шестьдесят семь страниц. Работники здравоохранения успешно помогают людям попроситься с пагубными привычками курить, пить, употреблять наркотики, играть в азартные игры, заниматься незащищенным сексом^{15, 16}. Под их руководством пациенты начинают правильно питаться и заниматься физкультурой, справляются с расстройствами пищевого поведения и избавляются от лишнего веса^{17, 18, 19}. Футбольные тренеры воспитывают в профессиональных игроках волю к победе²⁰, преподаватели помогают учащимся соблюдать режим дня²¹, консультанты готовят сотрудников к переменам в организациях²², медики в Замбии убеждают жителей дезинфицировать воду²³, а защитники природы призывают бороться с климатическими изменениями²⁴. Похожими методами агитируют избирателей²⁵, а в спорах об опеке над детьми при разводе мотивационное интервью в два раза чаще приводит к полному согласию, чем обычные переговоры²⁶.

В целом явный статистический и клинический эффекты мотивационного интервьюирования демонстрируют каждые три из четырех исследований, а психологи и терапевты успешно применяют его в четырех из пяти случаев. В сфере поведенческих наук мало какая практическая теория получает такое количество подтверждений²⁷.

Мотивационное интервью не ограничено профессиональным применением, оно может использоваться в повседневных решениях и взаимодействиях. Однажды приятельница спросила меня, стоит ли ей возвращаться к бывшему. Я был уверен, что они отличная пара, но считал непорядочным навязывать ей свое мнение. Я решил обсудить с ней все за и против и подумать, насколько он удовлетворяет ее представлению об идеальном партнере. В итоге она сама себя

уговорила вернуться к нему. Я почувствовал себя волшебником, потому что не убеждал и не советовал, все произошло само собой*.

Если человек не послушал совета, это не значит, что он с ним не согласен²⁸. Иногда это естественное сопротивление давлению и желание никому не позволить управлять своей жизнью. Чтобы не ущемлять свободу других, не давайте ни распоряжений, ни рекомендаций, а между делом скажите: «Мне помогло вот это, может быть, и тебе стоит так поступить?»

НЕПРАВИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

B I N G O

Запугивать	Отказывать в любви	Говорить «это для твоего же блага»	Сделать вид, как будто это была чужая идея
Повышать голос	Оскорблять	Лишать поддержки	Читать нотации
Манипулировать	Не слушать, что говорят	Умалять чувства	Обесценивать
Унижать	Проявлять неуважение	Вести себя пассивно-агрессивно	Стыдить

* Похоже, представители человечества уже не одну тысячу лет владеют искусством уговаривать себя измениться. Недавно я узнал, что слово «абракадабра» происходит от фразы на древнеарамейском языке, означающей «Что было сказано, то будет сделано».

Теперь вы знаете, как можно убедить самого себя, отвечая на вопросы. Мотивационное интервью идет еще дальше и подталкивает к самопознанию. Вы наблюдали, как это происходит, когда Дэрил Девис спрашивал членов ККК, как они могут его ненавидеть, если не знают лично. Далее мы подробно рассмотрим этот метод. Желая подтолкнуть собеседников к переосмыслению своей позиции, мы обычно начинаем говорить, но на деле гораздо эффективнее слушать.

ВНЕ БОЛЬНИЦЫ

Несколько лет назад ко мне обратились за помощью организаторы биотехнологического стартапа. У директора Джеффа был диплом ученого, и для принятия решения он собирал все возможные данные. Возглавляя компанию уже более полутора лет, он так и не разработал видение бизнеса, и проект находился на грани краха. Три консультанта уговаривали его выбрать наконец направление, и он всех их уволил. Прежде чем окончательно сдаться, глава отдела кадров с последней надеждой обратился к науке. Это был идеальный момент для мотивационного интервью: Джефф как будто не хотел ничего менять, и мне было непонятно почему. При встрече я решил помочь ему обрести мотивацию.

Я: Мне очень лестно, что, уволив трех консультантов, вы обратились именно ко мне. Я хотел бы уточнить, чем они вас не устроили.

Джефф: Первый давал мне ответы вместо того, чтобы задавать вопросы. Это очень самонадеянно: как он собирался что-то решить, даже не вникнув в суть дела. Двое других хотя бы постарались получить от меня какую-то информацию, но в итоге начали указывать мне, что делать.

Я: Почему же вы решили снова обратиться к человеку со стороны?

Джефф: Мне нужны свежие управленческие идеи.

Я: Ну не мне учить вас руководить. Что для вас значит быть лидером?

Джефф: Принимать системные решения, иметь продуманную стратегию.

Я: Какие лидеры, по вашему мнению, обладают этими качествами?

Джефф: Авраам Линкольн, Мартин Лютер Кинг — младший, Стив Джобс.

Вот он, поворотный момент. В мотивационном интервьюировании различают разговор о настоящем и о переменах²⁹. В словах о настоящем присутствует нежелание что-либо менять, а говоря о переменах, люди упоминают желания, способности, потребности или обязательства улучшить существующее положение. Размышляя о переменах, многие оказываются на перепутье: у них есть причины как придерживаться нынешнего курса, так и искать новый. Миллер и Ролник предлагают расспрашивать и слушать о переменах, а потом задавать вопросы о том, зачем их осуществлять и как это сделать.

Предположим, друг сказал вам, что собирается бросить курить. Вы можете спросить, зачем ему это. Если он ответит, что следует рекомендации врача, можно уточнить личную мотивацию приятеля: хочет ли он этого сам. Если есть и личная причина, спросите, с чего он собирается начать. «Разговор о переменах как путеводная нить»³⁰, — считает клинический психолог Тереза Мойерс. — Надо только поднять ее и потянуть». Так я и поступил с Джеффом.

Я: Что вам больше всего импонирует в этих людях?

Джефф: У них всех четкое видение. Они вдохновляют людей делать великие вещи.

Я: Интересно. А что на вашем месте сделал бы Стив Джобс?

Джефф: Наверное, увлек бы менеджеров какой-нибудь смелой идеей и создал бы «поле искажения реальности», в котором все возможно. Наверное, и мне надо так поступить.

Несколько недель спустя Джефф собрал внеочередное совещание и впервые выступил с инициативной речью. Узнав об этом, я просил от гордости: я победил свою склонность давить логикой и помог человеку найти собственную мотивацию. К сожалению, компания все равно закрылась. Речь Джеффа не произвела должного впечатления. Его видение было недоработано и не пробудило энтузиазма у слушателей. Я проглядел важный шаг: не помог ему продумать, как воплощать перемены.

Есть еще и четвертый метод мотивационного интервью, рекомендуемый для завершения беседы и переходных моментов, — подведение итогов. Он заключается в том, что вы своими словами излагаете причины для перемен, уточняете, не упустили ли чего-нибудь и все ли правильно поняли, и спрашиваете, какой у человека план и каков его следующий шаг.

Вы должны быть не ведущим или ведомым, а проводником. Миллер и Ролник сравнивают эту роль с гидом в чужой стране: он не должен ни командовать, ни следовать по пятам за туристами. Я так обрадовался, что Джефф решил озвучить свое видение, что не спросил его, в чем оно заключается и как он собирается его преподнести. Я помог ему разобраться, когда надо высказаться, но до сути мы не дошли.

Если бы я мог вернуться назад, то спросил бы Джеффа, что он будет говорить и как, по его мнению, это воспримут. Хороший гид не останавливается, когда подопечные меняют убеждения и поступки. Его работа не окончена, пока они не достигнут поставленных целей.

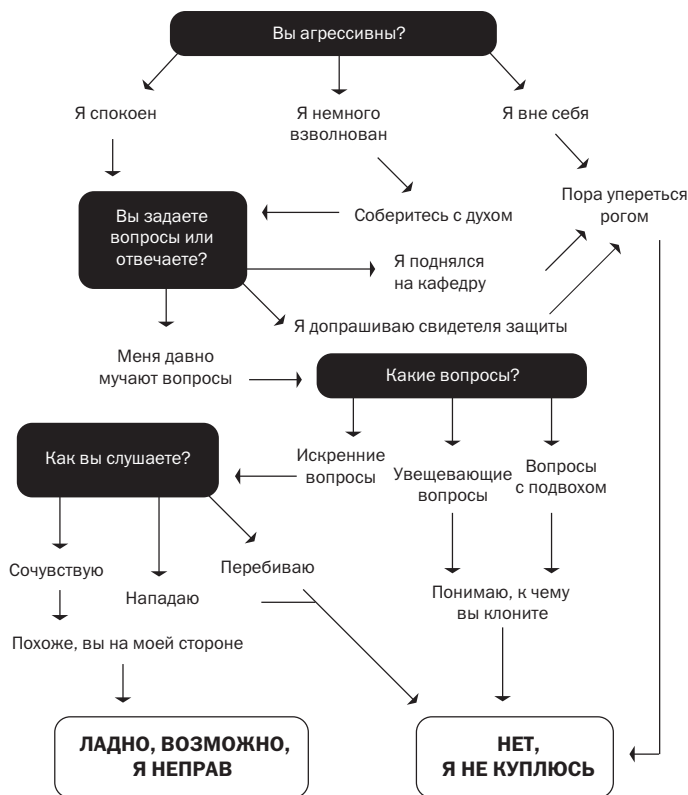
Преимущества мотивационного интервьюирования в том, что обе стороны раскрываются навстречу друг другу. Слушая, можно не только изменить чужое мнение о себе, но и получить достаточно информации, чтобы пересмотреть свое. Если серьезно относиться к методам мотивационного интервьюирования, есть шанс обрести способности к переосмыслению.

Несложно догадаться, что мотивационное интервьюирование пригодится консультантам, врачам, психологам, педагогам и тренерам. Когда люди обращаются к нам за помощью или соглашаются принять ее от нас, нужно заслужить их доверие. Порой возникает искушение подтолкнуть человека в определенном направлении. Родители и наставники обычно уверены, что знают, как лучше для ребенка. Представители сфер продаж, привлечения средств и предпринимательства очень заинтересованы в получении согласия.

Пионеры мотивационного интервьюирования Миллер и Ролник давно предостерегают от использования метода в манипулятивных целях. Психологи обнаружили, что в ответ на попытку влияния включаются сложные защитные механизмы. Как только человек чувствует, что его пытаются к чему-то склонить, он начинает враждебно

толковать любые действия³¹. В прямых вопросах ему видится политическая тактика, внимание к своим словам он воспринимает как обманный ход, а одобрение своего стремления к переменам считает попыткой обратить его в другую веру.

**ПОМОЖЕТЕ МНЕ
ИЗМЕНИТЬ СВОЕ МНЕНИЕ?**



Мотивационное интервьюирование требует искреннего желания помочь человеку достигнуть целей. Мы с Джеффом оба хотели, чтобы его компания преуспела. Мари-Элен и Арно желали Тоби здоровья. Но можно ли помочь измениться человеку, с которым у вас разные цели?

ИСКУССТВО ВЛИЯТЕЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Бетти Бигомбе прошла уже восемь миль по джунглям, не встретив ни одной живой души³². Долгие прогулки не были ей в новинку: в северной Уганде, где она выросла, по пути в школу приходилось шагать четыре мили. Тогда ей удавалось поесть раз в день, а жила она на ферме у дяди вместе с восемью его женами. Теперь Бетти как член парламента Уганды отважилась на мирные переговоры с военным диктатором.

Джозеф Кони был лидером Господней армии сопротивления³³. Вместе со своими последователями он был виновен в смерти более сотни тысяч человек, похищении более тридцати тысяч детей и вынудил более двух миллионов жителей страны покинуть свои дома. В начале 1990-х Бетти уговорила президента Уганды разрешить ей попытаться остановить насилие.

Через несколько месяцев стараний ей наконец удалось выйти на связь с бойцами армии, и те оскорбились: как же так, им придется вести переговоры с женщиной. Тем не менее ей удалось получить добро на встречу с самим Кони. Он прозвал ее мамочкой и даже согласился выйти из джунглей, чтобы с ней побеседовать. Увы, мирное соглашение не было достигнуто, но диалог с Кони сам по себе стал впечатляющим достижением*. За заслуги в борьбе за мир Бетти назвали Женщиной года Уганды. Недавно я поговорил с ней лично и спросил, как ей удалось добиться встречи с Кони и его людьми. Главное, ответила она, не убеждать и не увещевать, а слушать.

Хорошо слушать — значит не просто меньше говорить. Надо еще задавать вопросы и отвечать. Для начала стоит проявить заинтересованность делами другого человека, а не пытаться судить его или

* Мирные переговоры сорвались после того, как президент Уганды отказал Бетти в просьбе установить предложенные ею правила и вместо этого начал угрожать Кони. Диктатор отомстил несколькими сотнями смертей в Атиаке. Потрясенная Бетти оставила пост и ушла во Всемирный банк. Десять лет спустя она возобновила мирные переговоры с повстанцами, вернулась в Уганду в качестве главного переговорщика и использовала только собственные средства, чтобы не зависеть от правительства. Соглашение было почти достигнуто, но в последнюю минуту Кони передумал. Сейчас от повстанческой армии осталась жалкая горстка, и она больше не считается серьезной угрозой.

самоутверждаться. Каждый может научиться задавать «действительно искренние вопросы, без завуалированного желания исправить, спасти, навязать свое мнение или переубедить, — пишет журналистка Кейт Мерфи, — и помочь человеку выразить свои мысли»^{*}.³⁴

Изменить других — нелегкая задача. Даже с самыми лучшими намерениями можно скатиться в проповедь, обвинения и демагогию. Все мы подвержены «рефлексу выпрямления», как назвали его Миллер и Ролник, — потребности решать проблемы и давать ответы. Опытный мотивационный интервьюер может сопротивляться этому рефлексу — люди ждут, что врач починит сломанные кости, но в том, что касается психологии, предпочитают сочувствие готовым решениям.

Этим Бетти Бигомбе и занялась в Уганде. Она разъезжала по отдаленным районам, посещая лагерь внутренних беженцев, у которых могли быть родственники среди бойцов Кони, — а значит, можно было попытаться выяснить местонахождение повстанцев. Бетти не обучалась мотивационному интервьюированию, но интуитивно понимала, что делать. В каждом лагере она объясняла, что пришла не поучать, а выслушать.

Ее любознательность и уверенная скромность поразили угандцев. Остальные миротворцы навязывали им прекращение борьбы, превозносили собственные планы по разрешению конфликта и оправдывали прошлые неудачные попытки. И вдруг Бетти, политик по роду занятий, ничего им не указывает, а часами слушает, сидя с ними у костра, записывает и изредка задает вопросы. «Хотите оскорблять меня — пожалуйста. Если хотите, чтобы я ушла, — я уйду», — говорила она.

В доказательство мирных намерений Бетти оставалась в лагерях даже при недостатке пищи и в антисанитарных условиях. Она выслушивала жалобы и предложения. Ей говорили, что впервые их мнением интересуются со стороны, и это очень лестно. Бетти подталкивала их придумывать собственные решения, и они ощутили, что все в их руках. Ее прозвали Мегу, что означает «мать», а еще так

^{*} Именно с этой целью квакеры проводят «собрания для прояснения». Там людям задают вопросы, чтобы вскрыть их сомнения и подтолкнуть к решению.

уважительно обращаются к старшим. Столь почтительное обхождение было неожиданным, учитывая, что Бетти представляла правительство, которое, по мнению большинства, притесняло народ. Вскоре ее согласились представить координаторам и командованию могущественной армии Джозефа Кони. Как рассудила Бетти: «Даже дьяволу приятно, когда его слушают».

В сериях экспериментов установлено, что при общении с сочувствующим, не осуждающим и внимательным слушателем снижаются тревожность и потребность обороняться³⁵. Человек не боится высказывать противоречивые мысли, поэтому глубже задумывается над своим мнением, находит интересные тонкости и более открыто высказывается. Так бывает не только в беседах с глазу на глаз, но и в группах. В государственных организациях, технологических компаниях и школах проводили эксперименты, в ходе которых после круга слушания, где говорит только тот, кто держит «палочку оратора», мнение участников становилось более обдуманым и менее экстремальным³⁶. Психологи рекомендуют учиться слушать в общении с теми, кого нам сложнее всего понять³⁷. Скажите таким людям, что стремитесь слушать, хотите узнать их точку зрения и ответите только после того, как они выскажутся.

Многие хотят выглядеть умнее, поэтому много говорят. Хороший слушатель хочет, чтобы умнее выглядел собеседник, а потому подталкивает окружающих пересмотреть свое мнение, демонстрируя скромность, сомнения и любознательность. Когда есть возможность высказаться, часто появляются новые мысли. Как сформулировал писатель Эдвард Форстер: «Откуда я узнаю, что думаю, пока не произнесу это вслух?»³⁸ Отсюда следует, что он был замечательным слушателем. По словам одного из его биографов, «в разговоре с ним пленяло ощущение, что ты интересный собеседник»³⁹, что тебя так внимательно слушают, как будто ты самый правдивый, остроумный и обладаешь самыми прекрасными качествами».

Ощущение, что ты интересный собеседник. Удачный оборот, чтобы охарактеризовать притягательность хорошего слушателя. Вдумайтесь, какая это редкость. Из менеджеров, которых подчиненные описали как не умеющих слушать, 94% сами себя назвали хорошими или очень хорошими слушателями⁴⁰. *Даннинг и Крюгер* нашли бы

что сказать по этому поводу. В одном опросе треть женщин сообщили, что домашние животные выслушивают их с большим удовольствием, чем мужья^{41, 42, 43}. Врачи часто перебивают пациентов уже через 11 секунд, даже если для описания симптомов тем понадобилось бы полминуты. Мари-Элен повезло: она встретилась с совершенно другим отношением к себе.

Когда она объясняла, что боится аутизма и побочных эффектов от одновременного введения нескольких вакцин, Арно не стал забрасывать ее научными фактами. Он спросил, откуда у нее такие сведения. Как и многие родители, она ответила, что прочитала об этом в интернете, но не помнит где. Он согласился, что в море противоречивых утверждений трудно понять, насколько прививки безопасны.

Подробно расспросив Мари-Элен, Арно предложил рассказать о том, что он знает о вакцинах. «Я начал диалог с целью создать доверительные отношения. Если говорить без спроса, никто не станет слушать». Арно развеял страхи и недопонимание Мари-Элен, объяснив, что вакцина от кори — это ослабленный живой вирус, вызывающий минимальные симптомы, и что нет никаких подтверждений тому, что он может быть причиной аутизма и других осложнений. Он не читал лекцию, а поддерживал беседу, отвечая на вопросы Мари-Элен. Они обсуждали интересующую ее тему, и Арно не давил на женщину. Изложив научные данные, он посоветовал ей все обдумать, еще раз подтвердив, что решение остается за ней.

Зимой 2020 года к Арно на прием пришла пара супругов. Они ехали к нему полтора часа в сильную метель. После 45-минутной беседы с ним они приняли решение сделать прививки всем четверым детям. Это были соседи Мари-Элен. Узнав, что она согласилась на вакцинацию, они тоже решили разобраться в теме.

Слушать — не значит молчать, пока другие говорят. Это еще уважительное и заботливое отношение. Не спеша выслушивая сомнения Мари-Элен вместо того, чтобы сразу от них отмахнуться, Арно продемонстрировал неподдельную заинтересованность в ее благополучии и здоровье ее сына. Когда Бетти Бигомбе слушала жалобы угандцев в лагерях беженцев, она показала, что ей безразлично их мнение. Слушая, вы преподносите другим редкий и драгоценный

дар — свое внимание. Уверившись, что вы равнодушны к ним и их целям, собеседники охотнее поддержат диалог.

Раз можно убедить мать сделать детям прививку, а военного диктатора — вступить в мирные переговоры, кажется, что цель всегда оправдывает средства. Но мы выбираем эти приемы. Радуюсь, что заставили кого-то пересмотреть точку зрения, хорошо бы гордиться не только тем, чего мы достигли, но и тем, как мы это сделали.

ЧАСТЬ III

Коллективное переосмысление

Культ приобретения знаний

ГЛАВА 8

Эмоциональное общение

Деполаризация сторон

*Когда конфликты превращаются в клише,
что-нибудь посложнее уже воспринимается как
сенсация¹.*

Аманда Рипли

Хотите ожесточенно, до хрипоты дискутировать на тему абортов? Иммиграции, смертного приговора, климатических изменений? Если готовы, поднимитесь на второй этаж кирпичного здания в кампусе Колумбийского университета в Нью-Йорке. Здесь находится Лаборатория трудных разговоров². Если наберетесь смелости, вам подыщут собеседника с противоположной точкой зрения по волнующей вас теме. На обсуждение дается двадцать минут, а потом вы решаете, достаточно ли у вас общих взглядов, чтобы написать совместный аргумент по закону об абортах. Если справитесь с этой непростой задачей, заявление опубликуют на открытом форуме.

Уже двадцать лет организатор лаборатории, психолог Питер Коулман, организует обсуждение наболевших проблем. Он поставил себе задачу раскрыть секрет успешных диалогов и составить их рецепт.

Чтобы настроить собеседников на нужный лад, например перед разговором об абортах, Питер предлагает им новостную статью по другой животрепещущей теме — о ношении оружия³. Вариантов текста — несколько. Какой из них достанется паре оппонентов, определяет, смогут ли они прийти к единому мнению по поводу абортов.

Если в статье про закон о ношении оружия излагаются доводы и за, и против, то, скорее всего, спорщики достигнут консенсуса. В одном из экспериментов Питера после таких статей 46% пар нашли достаточно общих взглядов, чтобы сформулировать и подписать совместный аргумент. Это впечатляющий результат.

Но Питер пошел дальше и создал другую версию той же статьи, после прочтения которой 100% пар находили общий язык. В этой версии подавалась та же информация, но под другим соусом. Вместо доводов противодействующих сторон там говорилось, что это сложная проблема и спорящих нельзя делить на правых и неправых, ведь крайности — это два полюса, а между ними еще много разных точек зрения.

В начале века все надеялись, что интернет принесет возможность ознакомиться с множеством мнений. Но с приходом нескольких миллиардов свежих взглядов и позиций появилась опасность встретить много ошибочной и умышленно ложной информации. К выборам 2016 года, когда политическая поляризация обострилась и стала более явной, чем когда-либо ранее, решение казалось мне очевидным. Надо лопнуть информационные пузыри в новостных лентах и открыть нараспашку эхо-камеры в соцсетях. Если показать людям другую сторону проблемы, они примут ее к сведению и сделают выводы. Исследование Питера опровергает это предположение.

Теперь мы знаем, что в сложных вопросах недостаточно просто ознакомиться с мнением других сторон. Мы постоянно видим иные суждения в соцсетях, но позиций не сдаем. Знать, что кто-то где-то думает иначе, недостаточно, чтобы проповедники усомнились в своей морали, прокуроры — в своих обвинениях и политики — в своей деятельности. Выслушав противоположную точку зрения, не все захотят пересматривать собственную — держаться за свое всегда проще. Наличие двух крайностей — не решение, а признак поляризации.

В психологии есть термин «бинарное приращение» — это склонность разбираться в вопросах, сводя сложный континуум к двум категориям⁴. Перефразируя юмориста Роберта Бенчли, есть два типа людей: одни делят всех на два типа, другие этого не делают⁵. Противоядие к подобной предрасположенности — усложнение: поиск разных точек зрения на заданную тему. Мы можем верить, что делаем успехи, обсуждая наболевшие вопросы в категориях черного

и белого, но на самом деле люди чаще пересматривают свое мнение, если могут рассмотреть проблему сквозь разные грани призмы. Цитируя Уолта Уитмена: нужно множество мнений, чтобы люди поняли, что в каждом человеке свое множество⁶.

Доза сложности может разорвать цикл самонадеянности и запустить цикл переосмысления. Она заставит скромнее оценивать свои знания и чаще сомневаться в своем мнении и даст достаточно любознательности, чтобы найти недостающую информацию. Эксперимент Питера показал, что достаточно преподнести тему контроля над оружием не с двух полярных позиций, а как совокупность многих взаимосвязанных дилемм. Как писала журналистка Аманда Рипли, статья «читалась не как вступительное слово юриста, а больше напоминала антропологические заметки»⁷. Этого было достаточно, чтобы сторонники «защиты жизни» и «защиты выбора» всего за двадцать минут достигли соглашения.

Прочитав статью, участники пересматривали свои точки зрения не только на аборт, но и на другие темы, такие как позитивная дискриминация и смертный приговор*. Ознакомившись с «бинарной версией» текста, участники больше защищали свою позицию, чем интересовались мнением оппонента. А усложненная версия вызвала в два раза больше комментариев про общие взгляды, чем про свое мнение⁸. Участники избегали категоричных высказываний и задавали больше вопросов. По итогам обсуждения они записали более сложные и продуманные утверждения и разошлись более удовлетворенными, чем прежде.

Я долго думал, как писать о политике. Готовых решений у меня нет, и я не привержен ни одной политической партии. Как организационный психолог я в первую очередь занимаюсь развитием у кандидатов управленческих навыков, а их политическая позиция волнует

* Кричащие заголовки о том, что Америка разделилась на два лагеря по поводу закона о ношении оружия, опускают много нюансов. Да, в этом вопросе мнения республиканцев и демократов диаметрально разошлись почти в равных долях — 47 и 50%. Однако, согласно опросам, они сошлись в том, что выдавать разрешения на оружие надо после проверки на наличие правонарушений и судимостей (этот пункт поддержали 83% республиканцев и 96% демократов) и подтверждения психического здоровья (поддержали 81% республиканцев и 94% демократов).

меня в последнюю очередь. Как гражданин я считаю себя обязанным иметь независимое мнение по всем вопросам. В итоге, чтобы не ступать на тонкий лед, я решил сосредоточиться на том, что касается каждого: эмоциональные дискуссии, очные и онлайн.

Сопротивление желанию упрощать — первый шаг к интеллектуальному спору. Он полностью меняет подход к обмену полярными мнениями. Благодаря ему журналисты могли бы раскрывать людям глаза на неприглядную правду. Пользователи соцсетей научились бы более продуктивно спорить. И пусть даже вы никогда не сойдетесь во мнениях с нелюбимым дядюшкой, по крайней мере невинная беседа между вами не перерастет в скандал. А по политическим вопросам, касающимся каждого, можно будет быстрее найти оптимальные решения.

Вот чему посвящается эта глава: применению переосмысления в разных сферах жизни, чтобы регулярно пополнять багаж знаний.

НЕМНОГО НЕУДОБНОЙ ПРАВДЫ

В 2006 году Эл Гор снялся в фильме о глобальном потеплении «Неудобная правда». Кинолента получила «Оскара» в номинации «Лучший документальный фильм» и всколыхнула волну активности, подтолкнув компании к переходу на экологические модели, а правительства — к изданию законов и подписанию соглашений о защите окружающей среды. История подтверждает, что иногда приходится читать морали, обвинять и лстить, чтобы спровоцировать перемены такого масштаба.

Но к 2018 году всего 59% американцев опасались климатических изменений, а 16% были уверены, что бояться нечего⁹. Во многих странах Западной Европы и Юго-Восточной Азии все больше людей видят проблему в глобальном потеплении, тогда как в США за минувшие десять лет ничего не изменилось¹⁰. Эта наболевшая тема прекрасно подходит, чтобы разобраться, как сделать разговор более разносторонним. Суть — в привлечении внимания к нюансам, о которых часто забывают. Нужно искать и выводить на свет оттенки серого.

Главный вывод из предубеждения желательности в том, что наши убеждения обусловлены мотивацией¹¹. Мы верим в то, во что хотим верить. Трудно представить себе, что знакомый нам мир в опасности, но у американцев есть и другая причина сомневаться в реальности климатических изменений. В США заботу об экологии относят к либеральной сфере и в некоторых консервативных кругах одно только признание этого факта чревато изгнанием. Есть данные, что чем лучше человек образован, тем больше обеспокоен глобальным потеплением, если он демократ, и тем меньше — если республиканец¹². Что касается экономики, все уверены, что Америка лучше остальных стран адаптируется к изменениям климата, и никто не готов отказаться от нынешних путей обогащения. Эти глубоко укоренившиеся убеждения сложно изменить.

Как психолог, обращаю ваше внимание на другой фактор: то, как мы говорим о климатических изменениях, полностью в нашей власти. Многие думают, что их слова звучат убедительнее, если они говорят страстно. Это хорошо видно на примере Эла Гора. Когда он с небольшим отрывом проиграл в президентских выборах 2000 года, дело было, вероятнее всего, в его сдержанности. Его называли сухарем, занудой и роботом. Через несколько лет его фильм привлек массу внимания, а ораторские навыки невероятно улучшились. В 2016 году на TED Talks Гор выступал живо, эмоционально. казалось, даже капли пота на его лбу свидетельствуют о страсти. *Если раньше в нем жил робот, то он перегорел, и остался человек.* «Некоторые еще сомневаются, что мы решимся действовать, — пророчил он, — но решительность — возобновляемый источник»¹³. Зал аплодировал стоя, а Гора прозвали Элвисом TED¹⁴. Если не стиль общения мешает ему достучаться до людей, то что?

На TED Гор нашел свою аудиторию: там собираются самые прогрессивные люди. В отличие от них, разношерстную публику его манера изложения не впечатляла. В «Неудобной правде» Гор противопоставлял «истину» и утверждения «так называемых скептиков», а в 2010 году — ученых и «отрицающих глобальное потепление»¹⁵.

Это бинарное пристрастие в действии. Его обладатель предполагает, что мир делится на сторонников и противников некоего явления и права может быть только одна сторона. Я не обвиняю Эла

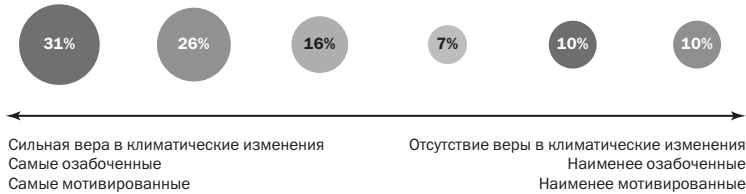
Гора в такой позиции, поскольку он предоставил достаточно данных и подтвердил их мнением научного сообщества. Как политик, он привык, что у всякой проблемы только две стороны. Но, если видеть только черное и белое, есть риск начать всех делить на своих и чужих, и тогда уже будет не до науки. Те, кто придерживается нейтралитета, но вынужден выбирать сторону под эмоциональным, политическим или экономическим давлением, иногда просто отворачиваются от проблемы.

Преодоление бинарного пристрастия начинается со знакомства с точками зрения, лежащими между крайностей. Согласно опросам, есть по крайней мере шесть лагерей мнений о климатических изменениях¹⁶. Больше половины американцев в них не сомневаются, но одни только озабочены, а другие считают, что надо действовать немедленно. Те же, кто не верит в глобальное потепление, делятся на настороженных, равнодушных, сомневающихся и отрицающих¹⁷.

Важно разделять скептиков и тех, кто отказывается признавать проблему. У скептиков — здравая научная позиция, они не склонны верить без разбора всему, что увидели, услышали или прочитали. Они задают вопросы и обновляют точку зрения по мере приобретения новой информации. Отрицатели же застряли в режиме проповедника, прокурора и политика: не верят ничему, что исходит от другой стороны¹⁸. Они игнорируют или перевирают факты, расходящиеся с их мнением. Как сформулировал в своем заявлении в прессе Комитет скептических расследований, скептицизм есть «основа научного метода», тогда как отрицание — это «отказ от любых идей априори, без объективного рассмотрения»*.

* Климатологи пошли дальше и отмечают, что отрицающие тоже делятся как минимум на шесть категорий¹⁹. Вот их позиции: 1) выбросы CO₂ не растут; 2) даже если выбрасывается все больше CO₂, никакого потепления нет; 3) даже если глобальное потепление существует, у него естественные причины; 4) даже если люди виновны в глобальном потеплении, их влияние минимально; 5) даже если в глобальном потеплении виновны люди, от него не будет вреда; 6) прежде чем ситуация заметно ухудшится, мы как-нибудь адаптируемся или решим проблему. Согласно экспериментам, предоставляя публичную платформу тем, кто отрицает научные данные, мы способствуем распространению ложных мнений, поэтому необходимо опровержение их доводов или методов.

Встревоженные Озабоченные Настороженные Равнодушные Сомневающиеся Отрицающие



Ноябрь, 2019, выборка: американцы 18+ (N=1.303)



В освещении климатических изменений опускают много нюансов. Не более 10% американцев отрицают глобальное потепление, но именно к ним приковано внимание прессы. В анализе нескольких сотен тысяч статей о климатических изменениях, опубликованных с 2000 по 2016 год, выяснилось, что отрицающие их упоминаются на 49% чаще, чем ученые-эксперты. В результате люди переоценивают количество отрицающих проблему и сдерживают свои выступления в защиту окружающей среды. Никто не видит середину спектра мнений, поэтому большинство ведут себя равнодушно. *Если никто не собирается ничего делать, зачем мне гнать волну?* Узнав, как много людей обеспокоены климатическими изменениями, остальные по большей части тоже захотят перейти к действию.

РАЗГОВОР НА ЗЛОБОДНЕВНУЮ ТЕМУ



Как потребители информации, мы вольны выбрать себе позицию на прямой между двумя крайностями. Неоднозначность в тексте,

по радио и телевизору можно считать признаком, что материалу можно доверять²⁰. Мы можем предпочесть контент и источники, где представлено много взглядов на проблему, а не один-два. Читая упрощенные заголовки, следует задаваться вопросом, какие могут быть мнения между упомянутыми крайностями.

То же касается производителей и распространителей информации. Согласно новым исследованиям, неопределенности в отношении фактов, касающихся таких сложных тем, как климатические изменения и иммиграция, не подрывают доверие читателей к журналистам. А во многих экспериментах подтвердилось, что сомневающиеся эксперты выглядят убедительнее²¹. Когда специалист признает неоднозначность вопроса, публика от удивления проявляет повышенное внимание к сути проблемы.

Естественно, сенсацию из нюансов не слепить. Интервал внимания мал, есть лишь несколько секунд, чтобы привлечь взгляды броским заголовком. Сложность не так эффектна, зато из нее прорастает семя продуктивного обсуждения. И некоторые журналисты нашли остроумные способы передавать ее несколькими словами.

Несколько лет назад в прессе появился отчет об исследовании влияния кофе на когнитивные навыки²². Данные одни и те же, но в заголовках одни источники прославляли кофе, а другие предупреждали о его пагубном воздействии.

Исследователи обнаружили, что у пожилых людей, выпивающих в день одну-две чашки кофе, риск небольшого нарушения когнитивных функций ниже, чем у тех, кто не употребляет кофе, пьет его иногда или поглощает в больших объемах²³. Если увеличить количество чашек кофе на одну или более в день, риск повышается по сравнению с теми, кто пьет в среднем менее чашки в день. Заголовки состоят из семи-двенадцати слов и передают только половину информации. Для точного заголовка оказалось достаточно двенадцати слов с намеком на неоднозначность.

Представьте хотя бы такой минимум сложности в статьях о климатических изменениях²⁴. Почти все ученые согласны, что виной им человеческая деятельность, но расходятся в частностях

о последствиях и методах борьбы²⁵. Обеспокоенность проблемой не мешает видеть разные способы ее решения^{*, 26}.

Психологи обнаружили, что люди склонны игнорировать или отрицать проблему, не найдя решение²⁷. Либералы не думают о вооруженных ограблениях, читая дискуссию о том, что строгий контроль над владением оружием осложнит самозащиту владельцам домов. Консерваторы охотнее внимают климатическим данным, читая законопроект о политике экологических технологий, чем об ограничении выбросов²⁸.

Оттенки серого в обсуждении решений переводят внимание с того, почему климатические изменения являются проблемой, на то, что делать^{29, 30}. Вы уже знаете про иллюзию глубины объяснения, и что вопрос «как» задает почву для конструктивного обсуждения действий оппонентами с полярными мнениями. Примеры заголовков с намеком на неоднозначность ниже³¹.

*Я занимаюсь охраной окружающей среды.
Мне все равно, как вы перерабатываете свои
отходы.*

*Остановит ли климатические изменения
триллион саженцев? Ученые говорят, что все
немного сложнее.*

* В обсуждениях климатических изменений репортерам и активистам подчас тоже не хватает сложности. Пессимистический посыл взбудоражит тех, кто боится, что планета сгорит, но, согласно исследованиям, к действиям и выступлениям в защиту эффективнее стимулируют потенциальные блага для общества, такие как экономический и научный прогресс и повышение нравственности и отзывчивости у населения. Люди в диапазоне от обеспокоенных до сомневающихся скорее перейдут к действиям, если поверят, что их дела приведут к измеримым результатам. По данным исследований, помимо того, чтобы апеллировать к либеральным ценностям вроде сострадания и справедливости, журналистам стоило бы причислять к патриотизму и другие, например защиту свободы, и более консервативные: сохранение неприкосновенности природы или защиту планеты.

ОГОВОРКИ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Если хотите понять, как демонстрировать неоднозначность, посмотрите, как общаются ученые. Включайте в речь оговорки. Редко можно сделать однозначный вывод из одного исследования или даже серии. Обычно исследователи целые абзацы посвящают ограничениям условий. Мы видим в них не прорехи, а иллюминаторы с видом на будущие открытия. Но, рассказывая об исследованиях людям несведущим, прорехи обычно маскируют.

Согласно недавнему исследованию, это неверный ход. В ряде экспериментов психологи продемонстрировали, что доклады о научных открытиях с оговорками привлекают больше внимания и помогают читателю воспринимать новую информацию³². Возьмем для примера исследование влияния недостаточного питания на старение. О нем читали с таким же интересом, но с большей готовностью узнать что-нибудь новое, если упоминалось, что авторы затруднились сделать однозначные выводы, поскольку на старение влияет много других факторов. Достаточно было упомянуть, что, по мнению ученых, имеющихся данных недостаточно и проблему надо изучить тщательнее.

Некоторая неопределенность дает похожие преимущества³³. Любое открытие поднимает вопросы о том, когда и где результаты подтверждаются, будут опровергнуты или изменятся на противоположные. В другом месте и с другими участниками эффект может быть совершенно иным.

Мы часто сталкиваемся с утверждением, что разнообразие — это хорошо, но данные об этом противоречивы. В группах разница в происхождении и мышлении помогает мыслить шире и глубже анализировать, но не всегда³⁴. Согласно новым исследованиям, люди выступают за разнообразие и объединение в ответ на более подробный (и точный) послыл: «Разнообразие — это хорошо, но в нем свои сложности»*,³⁵.

* Неоднозначность иногда остается незамеченной. Недавно мы с коллегами опубликовали статью под названием *The Mixed Effects of Online Diversity Training* («Смешанные эффекты онлайн-тренинга по разнообразию»³⁶). Мне казалось очевидным, что мы пишем о сложности тренингов по межгрупповому взаимодействию, но, судя по комментариям, одни восприняли статью как аргумент в пользу тренингов, а другие — как подтверждение их бесполезности. Предвзятость подтверждения и предубеждение желательности живут и здравствуют.

Признание неоднозначности не делает слова докладчиков и писателей менее убедительными, наоборот, они вызывают больше доверия и интереса, а также стимулируют любознательность зрителей и читателей.

В социальных науках учат не выбирать информацию, соответствующую мнению, а пересматривать ее с учетом новых знаний.

От нас ожидают, что мы будем апеллировать в том числе к данному, не соответствующим нашей системе убеждений*. С сожалением вспоминаю свои давние статьи, где я не отметил недостаточность или противоречивость данных. Иногда я избегал неоднозначности из боязни запутать читателей. Согласно исследованиям, я не единственный, кто так заблуждался в попытках «последовательно изложить информацию в ущерб точности»³⁷.

Это замечательно иллюстрируют противоречия вокруг эмоционального интеллекта. Дэниел Гоулман, популяризатор идеи, считает его важнее когнитивных способностей (IQ) и приписывает ему «почти 90%» успеха руководителей³⁸. Его оппонент Джордан Питерсон пишет, что «не существует *никакого эмоционального интеллекта*», и называет его «фальсифицированным понятием, модой, удобной выдумкой и корпоративной маркетинговой схемой».

У обоих докторская степень по психологии, но ни один как будто не заинтересован в точном описании. Если бы Питерсон потрудились ознакомиться с объемным метаанализом исследований почти двухсот компаний³⁹, то обнаружил бы, что, в отличие от его утверждений, эмоциональный интеллект существует и имеет значение. По результатам тестирования на эмоциональный интеллект можно прогнозировать продуктивность даже после учета IQ и личностных качеств. А если бы Гоулман прочитал то же самое, то узнал бы, что в среднем IQ в два раза эффективнее для прогнозирования продуктивности, чем эмоциональный интеллект (который влияет всего на 3–8% эффективности работы).

* Согласно ряду экспериментов, признание парадоксов и противоречий в противовес избеганию стимулирует появление креативных идей и решений⁴⁰. Однако авторы других исследований выяснили, что, признавая парадоксы и противоречия, люди чаще держатся за ошибочные убеждения и бессмысленные поступки. Видимо, парадоксу надо еще некоторое время мариноваться.

Так что оба упускают из вида важную информацию. Вместо того чтобы спорить о существовании эмоционального интеллекта, следовало бы сосредоточиться на том, когда он имеет большее или меньшее значение.

Как оказалось, от эмоционального интеллекта больше пользы в деятельности, связанной с эмоциями, а в далекой от них сфере он бесполезен и даже вреден⁴¹. Если вы риелтор, сотрудник клиентской поддержки или психолог, то, чувствуя, понимая и умея управлять эмоциями, вы поможете людям решить их задачи. В работе механика и бухгалтера эмоциональный интеллект вряд ли пригодится, даже скорее будет отвлекать от дел. *Если вы чините мою машину или считаете мои налоги, я предпочел бы скрыть от вас свои чувства.*

Движимый желанием прояснить ситуацию, я написал в LinkedIn короткий пост о том, что эмоциональный интеллект слегка переоценивают. И очень старался следовать собственным рекомендациям о неоднозначности.

Нюансы. Я не утверждаю, что эмоциональный интеллект бесполезен.

Оговорки. По итогам будущих, более подробных исследований эмоционального интеллекта информация может измениться.

Неопределенность. Лучшие из имеющихся в настоящее время данных позволяют предположить, что эмоциональный интеллект не панацея. Давайте смотреть на него реалистично: это просто набор навыков, полезных в случаях, когда эмоциональная информация важна или необходима.

Я получил более тысячи комментариев и был приятно удивлен преимущественно положительной реакцией на усложненный послыл⁴². Некоторые написали, что ни о чем нельзя судить однозначно, а новые данные иногда подвигают к тому, чтобы пересмотреть даже

самые глубокие убеждения. Но были и враждебные высказывания. Их авторы как будто вообще не в курсе никаких данных и называли эмоциональный интеллект непременным условием успеха. Они произвели впечатление служителей культа.

Время от времени мне попадаются культы идей, где порциями готовят до крайности упрощенный интеллектуальный коктейль и отправляют последователей его раздавать. Они расхваливают свою концепцию и набрасываются на всех желающих более подробной или сложной подачи. В сфере здоровья приверженцы культов проповедуют детокс-диеты и чистки, хотя эти методики давно признаны шарлатанством. В образовании есть культы стилей обучения, например, что материал надо преподносить в той форме, в какой его лучше усвоят учащиеся: визуальной, звуковой или кинестетической. Некоторые педагоги убеждены, что иначе нельзя, хотя не первый десяток лет известно, что предпочтения учеников слушать, смотреть или делать никак не связаны с эффективностью обучения^{43, 44}. Я как-то непреднамеренно задел представителей психологического культа упоминанием данных о том, что медитация не единственный способ предотвратить стресс и повысить самосознанность⁴⁵, что по надежности и обоснованности тест Майерс — Бриггс находится где-то между гороскопом и кардиомонитором и что непосредственность в порывах иногда мешает успеху⁴⁶. *Если вы заметили, как говорите, что — всегда хорошо или — всегда плохо, возможно, вы служитель культа идеи*^{47, 48}. Зная о неоднозначности, вы будете помнить, что никакие поступки не могут быть эффективными везде и всегда и что у всех лекарств есть побочные эффекты.

В нравственно-философском труде Джона Ролза занавес неведения предлагает человеку судить о справедливости общества по тому, готов ли он вступить в него, не зная заранее своего статуса в нем. Думаю, ученого такой занавес неведения мог бы «спрашивать», примет ли он заведомо неизвестные ему результаты исследования, основанного на определенных методах.

СМЕШАННЫЕ ЧУВСТВА

В столкновениях мнений обычно рекомендуется посмотреть на вопрос с точки зрения оппонента. Теоретически, поставив себя на место другого человека, мы должны с ним согласиться, но на практике все не так просто.

В паре экспериментов после того, как участники размышляли о намерениях и интересах политических оппонентов, они с меньшей охотой переоценивали свое мнение о здравоохранении и универсальном базовом доходе⁴⁹. В двадцати пяти экспериментах попытки представить себе чужую точку зрения негативно отразились на правильности ответов, а участники были больше уверены в своих неверных выводах⁵⁰. Попытки посмотреть на ситуацию чужими глазами часто оказываются неудачными, потому что мы не умеем читать мысли и просто гадаем.

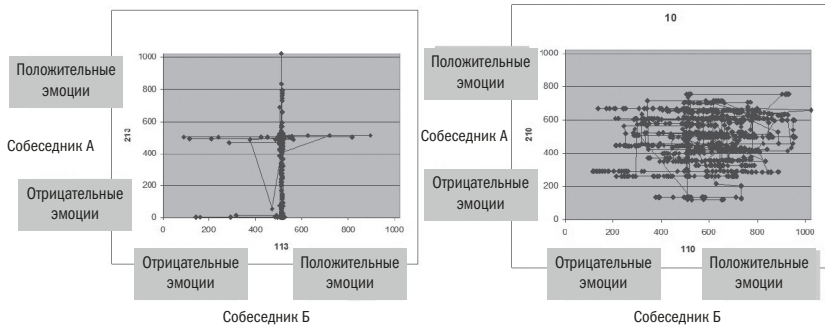
Не понимая другого, нельзя прозреть, представив себя на его месте. Согласно опросам, демократы недооценивают число республиканцев, осведомленных о масштабе расизма и сексизма⁵¹. Республиканцы же считают, что количество патриотически настроенных демократов, не поддерживающих открытие границ, меньше, чем на самом деле. Чем дальше от нас оппоненты, тем больше мы упрощаем их мотивы и выдумываем далекие от действительности объяснения. Эффективнее не воображать себя на месте другого человека, а попытаться встать на его позицию: лично общаться с ним и подробнее расспросить про его точку зрения. Вот стратегия настоящих ученых: они не делают выводов из недостаточных данных, а тестируют гипотезы, заводя разговор.

Я долго верил, что для деполяризации в таких разговорах необходимо выключить эмоции. Если бы мы сдерживали чувства, это освободило бы ресурс для переосмысления. Но потом прочел кое-что заставившее меня усомниться в своей версии.

Оказывается, зная, что оппонент искренне печется о решении проблемы, мы больше ему доверяем даже при радикальном расхождении во мнениях⁵². И отсутствие симпатии к нему не мешает признавать его честность и принципиальность. Мы отрицаем убеждения, но уважаем стоящую за ними личность.

В начале разговора нелишне выразить уважение. В одном эксперименте, когда собеседник начинал дискуссию со слов «я очень уважаю таких людей, как вы, которые отстаивают свои принципы»⁵³, его не воспринимали как врага и относились к нему великодушно.

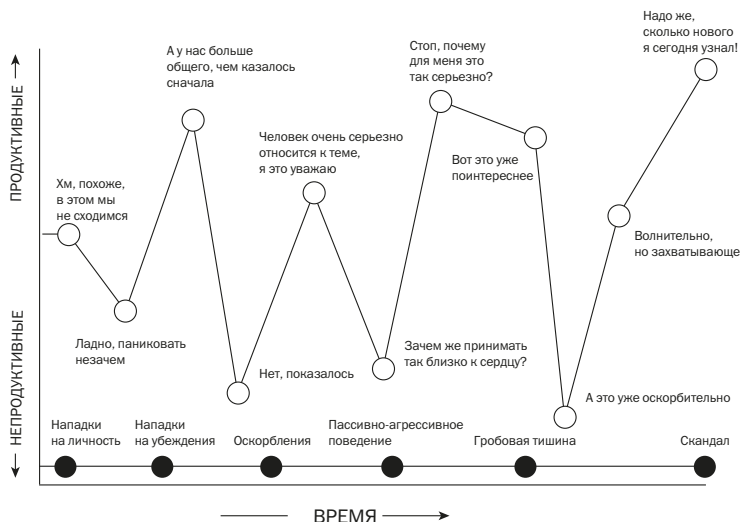
Питер Коулман в Лаборатории трудных разговоров проигрывает оппонентам запись дискуссии. Его интересует, что они чувствуют в каждый момент, слушая себя. По итогам изучения более пятисот дискуссий оказалось, что в непродуктивных уже диапазон положительных и отрицательных эмоций (иллюстрация слева). Люди увязают в упрощенных эмоциях с одним-двумя доминирующими чувствами⁵⁴.



На рисунке видно, что у продуктивных дискуссий эмоциональный спектр гораздо шире. Они не менее эмоциональные, а более эмоционально сложные. В один момент собеседники могут злиться, а через минуту почувствовать интерес к мнению оппонента. Затем они могут разволноваться, а после — обрадоваться новым перспективам. Периодически их посещает удовольствие от осознания своей неправоты.

В продуктивном общении собеседники не считают чувства окончательными, они, как произведения искусства, все время развиваются. Никто не вешает первый набросок на стену в раме. С поступлением новой информации чувства меняются и зарождаются заново. Переосмыслению мешает не выражение эмоций, а узость их диапазона. Как внести в сложные дискуссии эмоциональное разнообразие, а вместе с ним и возможности для взаимопонимания и переоценки?

ПРОДУКТИВНЫЕ И НЕПРОДУКТИВНЫЕ ДИСКУССИИ



Не забывайте, что бинарное предубеждение касается и чувств. Как диапазон убеждений сложнее двух крайностей, так и в эмоциях больше слоев, чем кажется*. Если нечто указывает на то, что вы ошибаетесь в своих взглядах на закон о ношении оружия, то расстроитесь, но в то же время будете заинтригованы. Вы злитесь на оппонента с противоположной точкой зрения за прошлые обиды, но одновременно надеетесь договориться в будущем. Слушая упреки

* Оказывается, молодые американцы английского происхождения чаще старших и американцев азиатского происхождения игнорируют смешанные эмоции, например радость и грусть одновременно⁵⁵. Разница, похоже, в способности принимать двойственность и парадоксы. Думаю, нам не хватает слов для выражения двойственных эмоций. У японцев, к примеру, есть выражение «кои но йокан», означающее, что с первого взгляда любовь не возникла, но может появиться, если узнать друг друга поближе. Инуиты словом «иктсуарпок» называют смесь предвкушения и волнения перед приходом долгожданного гостя⁵⁶. Про ощущение, когда уже сыт, но все равно ешь, потому что очень вкусно, грузины говорят «шесомеджамо». Мое любимое слово — немецкое «куммершпек», оно означает лишний вес от переедания на нервной почве, буквально переводится как «сало печали»⁵⁷. В эмоциональных беседах оно очень пригодились бы: «Не хотел вас обидеть, просто сейчас я работаю, преодолевая сало печали».

в том, что ваши поступки не дотягивают до вашей же антирасистской позиции, вы начнете обороняться (я хороший человек!) и ощутите сожаление (я делаю недостаточно).

Весной 2020 года чернокожий Кристиан Купер наблюдал за птицами в центральном парке, и мимо него прошла женщина с собакой. Он вежливо попросил хозяйку взять питомца на поводок в соответствии со знаком у дорожки. Та отказалась, и он без лишних слов начал снимать ее на камеру смартфона. Женщина сказала ему, что сейчас позвонит в полицию и скажет, «что афроамериканец угрожает ее убить». Так она и сделала.

Видео стало вирусным, и реакция в соцсетях варьировалась от праведного возмущения до неприкрытой злобы. Инцидент напомнил о том, что раньше чернокожих мужчин часто арестовывали по несправедливым обвинениям белых женщин, иногда с ужасными последствиями. Все возмущались нарушением правил выгула и предрассудками женщины.

«Я не расистка и не хотела его оскорбить, — оправдывалась женщина в публичном заявлении. — Наверное, я просто испугалась». В упрощенном объяснении не раскрыты сложные эмоции, двигавшие ее поступками. Она могла бы задуматься о том, чего боится и какие предрассудки о черных мужчинах заставили ее ощутить себя в опасности во время вежливой беседы. Ей не помешало бы поразмыслить о том, что заставило ее солгать полиции в полной уверенности, что такое допустимо.

За отрицаниями скрывается сложная правда о том, что расизм — это не столько намерения, сколько действие. Как писал историк Ибрам Кенди: «Расист и антирасист — не постоянные идентичности⁵⁸. В один момент можно быть расистом, а в другой — выступать против расовых предрассудков». Люди, как и полярные темы, не бинарны.

Кристиан Купер отказался отвечать на извинения однозначно и дал подробную оценку ситуации⁵⁹: «Думаю, она искренна в своих извинениях. Но так и не признала, что, хотя и не считает себя расисткой, поступила именно так... Да, возможно, она разволновалась, все произошло очень быстро, и пусть даже она непонятным образом неправильно меня поняла, но тем не менее сделала то, что

сделала... Можно ли назвать ее расисткой? Я не могу сказать точно, это знает только она сама... Можно судить по тому, как она себя поведет в дальнейшем, с какой точки зрения посмотрит на происшедшее и какие сделает выводы».

Выражая смешанные чувства и избегая однозначных суждений, Кристиан продемонстрировал готовность пересмотреть ситуацию и дал всем пример переоценить свою реакцию. Читая об этом, вы, вероятно, тоже испытываете сложные эмоции.

Жертва не обязана раскрывать многогранность сложных тем. Переосмысление должно исходить от виновника. Если женщина окажется достаточно ответственной и переоценит свою точку зрения и поступки, то покажет пример всем, кто мог себя в ней узнать. Сделанного не вернуть, но, признав нюансы мироустройства, плодящие и поддерживающие системный расизм, можно было содействовать возникновению более глубоких обсуждений возможных мер установления равенства.

Эмоциональные обсуждения требуют нюансов. Проповедникам, прокурорам и политикам неоднозначность действительности видится неудобной правдой. А для ученых она — глоток свежего воздуха, предвещающий новые возможности взаимопонимания и развития.

ГЛАВА 9

Переписываем учебник

Как научить студентов сомневаться в догмах

Ни одна школа не смогла помешать моему образованию¹.

Грант Аллен

Если бы десять лет назад кто-нибудь сказал Эрин Маккарти, что она станет учительницей, она бы рассмеялась ему в лицо. После окончания колледжа преподавание — последнее, чем ей хотелось заниматься. Ее увлекала история, но лекции по общественным наукам навевали скуку. Мечтая вдохнуть жизнь в забытые предметы и события, Эрин устроилась работать в музей. И вскоре писала методички для учителей, проводила школьные экскурсии и показывала школьникам интерактивные программы. Так она заметила, что в классах школьники проявляют гораздо меньше интереса, чем вне школьных стен, и решила что-нибудь предпринять.

Последние восемь лет Эрин преподает общественные науки в Милуоки. Своей миссией она видит пробуждение интереса к истории, но считает важным мотивировать учащихся больше узнавать о современном мире. В 2020 году она стала учителем года штата Висконсин².

Однажды восьмиклассник пожаловался на неточности в задании учебника истории. Это кошмарный сон любого педагога — использование устаревшего учебника говорит о незнании собственного предмета, поэтому очень стыдно, если дети замечают ошибку раньше. Но Эрин специально предложила ученикам именно это

пособие. Она собирает старые издания, потому что ей интересно наблюдать, как версии событий меняются со временем. Учебник издали в 1940 году, но большинство восприняли всю информацию как должное. За годы учебы они привыкли верить всему, что пишут в школьной литературе. Некоторые поразились ошибкам и пробелам, привыкнув читать лишь неоспоримые факты. Этот урок побуждал их мыслить как ученых и сомневаться: чью версию описали, чью — нет, и что они упускают, ознакомившись только с одной-двумя точками зрения?

Открыв ученикам глаза на то, что информация может меняться, Эрин собиралась продемонстрировать, что подобное происходит постоянно. Она сама написала одну главу о том, каково сейчас быть учеником средней школы. Главными героями были женщины и девочки, все личные местоимения были женские. После прочтения ученик поднял руку и сказал, что в рассказе почему-то нет мальчиков. «Один где-то упоминается, — ответила Эрин. — Мальчики были, просто они не делали ничего интересного». Так ученик понял, что значит принадлежать к угнетаемой группе.

Больше всего мне нравится итоговое задание, придуманное Эрин. Как сторонник исследовательского подхода, она просит восьмиклассников провести самостоятельное изыскание, в ходе которого они изучают источники, расспрашивают других и интерпретируют информацию. Кульминацией активного обучения становится групповой проект: дети выбирают главу из учебника, интересный им период времени и тему, которую считают не полностью раскрытой. И переписывают главу заново.

Одна группа выбрала раздел о гражданских правах, в котором не упоминался первый Марш на Вашингтон в 1940-х, отозванный в последнюю минуту, но вдохновивший Мартина Лютера Кинга — младшего двадцать лет спустя на историческое шествие. Другая группа переписала главу про Вторую мировую войну, включив в нее испанский и японский пехотные полки, сражавшиеся в рядах армии США. «Это был момент озарения», — сказала мне Эрин.

Даже если вы не учитель, так или иначе вы наверняка участвуете в чем-нибудь образовании — детей, подчиненных и друзей. Собственно, всякий раз подталкивая окружающих к переосмыслению,

мы занимаемся своего рода просвещением. В классе и в кабинете, в офисе и за обеденным столом — переосмысление всегда может быть в основе всего, что и как мы доносим до людей.

Передавая знания и развивая в детях уверенность, многие учителя забывают объяснить, как важно сомневаться в себе и в других. Я задался вопросом, как это сделать, и нашел гениальных педагогов. Они культивируют переосмысление, прививая интеллектуальную скромность, привычку сомневаться и любознательность. Еще я протестировал несколько собственных идей, превратив аудиторию в подобие лаборатории.

ПЕРВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Вспоминая первые годы обучения, я всегда сожалел, что ни разу не прочувствовал в полной мере величайшие научные открытия. Задолго до того, как у меня проснулся интерес к космосу, учителя в детском саду все о нем рассказали. Иногда я фантазирую, что подумал бы, узнай о том, что наша планета не плоская и неподвижная, а круглая и ходит по орбите, только в подростковом возрасте.

Думаю, это ошеломило бы меня и неверие быстро уступило бы место любопытству, а потом волнению открытия и удовольствию ошибаться. Подозреваю, что это было бы хорошим уроком уверенной скромности. *Раз я так заблуждался насчет того, что у меня прямо под ногами, сколько еще так называемых истин под вопросом?* Естественно, я помнил, что предыдущие поколения тоже ошибались в этом отношении. Но узнать о чужих предрассудках — это одно, а самому от них избавляться — совсем другое.

Конечно, на практике это совершенно неосуществимо. Каких трудов стоит держать детей в неведении относительно Санта-Клауса и Зубной Феи! Если откладывать развенчание мифов слишком долго, есть риск, что дети навсегда останутся с мнением, усвоенным в раннем возрасте. Они попадут в цикл самонадеянности, в котором гордость обладания ошибочной информацией подогревает убежденность, а все оценивается сквозь призму предвзятости

подтверждения и предубеждения желательности. Не успеем мы оглянуться, как вся нация поверит, что Земля плоская.

Есть данные, что, если ошибочные научные убеждения не исправить в начальной школе, потом это сделать гораздо труднее. «Усвоение новых научных представлений, противоречащих текущим, сродни продвинутому изучению иностранного языка³, — пишет психолог Дебора Келемен. — Эта задача с течением времени усложняется. Ее нельзя выполнить, если практиковаться нерегулярно и следовать только отрывочным инструкциям». Вот что нужно детям: почаще менять убеждения, особенно касающиеся причинно-следственных связей.

ПЛОСКАЯ ЗЕМЛЯ, ЦИКЛ САМОНАДЕЯННОСТИ



В сфере исторического образования сейчас начинают задавать вопросы, не имеющие единственного правильного ответа⁴. В Стэнфорде разработали учебную программу⁵, в которой старшеклассники критически рассматривают причины Испано-Американской войны, успех Нового Курса и значимость бойкота автобусов в Монтгомери.

Учителя могут отправить их на интервью с людьми, имеющими противоположную точку зрения⁶. Задача не в том, чтобы дать правильный ответ, — у школьников должна развиваться привычка учитывать разные мнения и продуктивно вести дискуссию.

Ни одна версия не принимается безоговорочно. Эрин Маккарти пригласила на урок мужчину, чьи родители пережили Холокост. Она сообщила ученикам, что есть люди, которые отрицают Холокост, и предложила подыскать опровергающие данные. Таким образом дети учатся проверять факты⁷: «задавать наводящие вопросы, а не просто слушать, что говорят», «не считать служебное положение и популярность условием достоверности» и «помнить о том, что носитель информации чаще всего не является ее источником».

Эти принципы пригодятся и вне школы. Мы любим всей семьей развенчивать мифы, сидя за общим столом. Нас с женой в школе учили, что Плутон — планета (это уже не так) и что Америку открыл Колумб (изначально неверно). Дети рассказывали нам, что гибель Туганхамона, вероятнее всего, не связана с падением с колесницы⁸, а особенное веселье вызвала новость, что ленивцы пукают ртом⁹.

Переосмысление надо вводить в привычку. К сожалению, традиционные методы обучения этого не предполагают.

ЭФФЕКТ ОТУПЕНИЯ

Представьте, что изучаете физику и на двенадцатой неделе курса у вас планируются два занятия — по статическому равновесию и жидкостям. Их проведет новый, высококвалифицированный преподаватель. Сначала будет лекция по равновесию, а занятие по жидкостям пройдет в режиме активного обучения. У вашего соседа по комнате другой преподаватель, и у него все наоборот: лекция по жидкостям и активное обучение по равновесию.

Содержание и раздаточные материалы идентичные, различается только подача. На лекции преподаватель показывает слайды, комментирует их, проводит демонстрации и решает образцы задач, а вы делаете пометки на раздаточных материалах. В режиме активного

обучения преподаватель не решает задачи сам, а раздает их группам по несколько учеников, расспрашивает их, иногда подсказывает, после чего показывает решение. В завершение студенты проходят опрос.

В этом эксперименте тема не имеет значения — изучается только манера преподавания. Я ожидал, что героем дня станет активное обучение, но, согласно данным, вам с соседом больше понравится тема, представленная в форме лекции¹⁰. Читающего лекцию преподавателя вы назовете более эффективным и оставите пожелание, чтобы весь курс физики читали таким образом.

Если подумать, перевес в пользу лекций вполне ожидаем. Многие поколения восхищаются риторическим мастерством Майи Энджеллоу и других поэтов, Джона Кеннеди — младшего, Рональда Рейгана и других политиков, Мартина Лютера Кинга — младшего и таких преподавателей, как Ричард Фейнман. Мы живем в золотое время чарующих речей, великие ораторы увлекают и просвещают аудиторию с невиданным охватом. Раньше творческие люди обменивались опытом в маленьких профильных сообществах, а сейчас количество их подписчиков в YouTube и Instagram сравнялось с населением небольшой страны. Пасторы читали проповеди сотне прихожан одной церкви, а теперь сотням тысяч через интернет. Преподаватели учили маленькие группы студентов, чтобы к каждому подходить индивидуально, а в наши дни их лекции доступны миллионам в виде онлайн-курсов.

Конечно, лекции интересные и информативные. Вопрос в том, насколько они приближены к идеальному методу обучения. В эксперименте с курсом физики студентам давали тесты, чтобы измерить объем знаний, полученный на уроках по двум темам. И, хотя все предпочли бы лекции, больше знаний и навыков дали уроки активного обучения. Они требовали интенсивных умственных усилий, поэтому на них было не так интересно, зато несравнимо полезнее.

Я долгое время считал, что знания лучше усваиваются, когда предмет интересен. Это исследование убедило меня, что я ошибался. *И напомнило о любимом учителе физики, который получал блестящие отзывы за разрешение играть в классе в пинг-понг, — правда, мы так и не узнали, что такое коэффициент трения.*

Активное обучение дает хорошие результаты не только на уроках физики. В метаанализе сравнивали эффективность лекций

и активного обучения по данным 225 исследований с участием более 46 тысяч студентов, изучающих точные науки. Активное обучение состояло из группового решения задач, тестов и объяснений. В среднем студенты получили на полбалла меньше за материал, усвоенный на лекциях, чем по итогам активного обучения, и в 1,55 раза чаще ошибались на традиционных уроках. По оценкам исследователей, можно было бы сэкономить более 3,5 миллиона долларов, если бы студенты, показавшие плохие результаты на лекциях, участвовали в активном обучении¹¹.

Почему мало толку от скучных лекций — понять нетрудно. Но даже увлекательные отстают от активного обучения по менее заметным и более тревожным причинам. Лекции не предполагают диалога или дискуссии, студенты пассивно принимают информацию. В упомянутом метаанализе лекции показали особенную неэффективность в пересмотре известных заблуждений, то есть не давали студентам стимула к переосмыслению. А эксперименты продемонстрировали, что вдохновляющий посыл лектора студенты менее внимательно слушают и хуже запоминают, хотя уверены в обратном.

Обществоведы называют это явление эффектом благоговения, но мне более подходящим кажется эффект отупения^{12, 13}. Мудрецы возвещают с кафедры новаторские идеи, но не учат думать своей головой. Лекторы указывают на неточные аргументы и объясняют, чем их заменить, но тоже не показывают, как переосмысливать. Харизматичные ораторы могут навести на нас политические чары, под воздействием которых мы захотим добиться их расположения или влиться в их ряды. Однако надо воспринимать суть аргумента, а не блестящую обертку, в которой его подают.

На всякий случай поясню, что не предлагаю отказаться от лекций. Я люблю смотреть выступления на TED Talks и сам в них участвую. Интерес к преподавательской работе проклюнулся у меня на одной блестящей лекции, и на своем курсе я тоже не против использовать эту форму подачи. Просто я вижу проблему в том, что лекции остаются основным методом преподавания в среднем и высшем образовании. *Ожидайте лекции на эту тему.*

В североамериканских университетах больше половины профессоров технических наук читают лекции не меньше 80% времени, чуть

более четверти добавляют немного интерактивности, и лишь пятая часть используют методы с активным обучением^{14, 15}. В старших классах есть только лекции за очень редким исключением*. Это не всегда самый эффективный метод, и его недостаточно, чтобы учащиеся на всю жизнь сохранили тягу к знаниям. Если все школьные годы поглощать информацию без возможности задаться вопросом о ее правдивости, полезные в жизни навыки переосмысления не разовьются.

НЕВЫНОСИМАЯ ЛЕГКОСТЬ ПОВТОРЕНИЯ

В колледже я пропустил один курс и очень жалею об этом. Его читал философ Роберт Нозик. Одна из его идей прославилась благодаря фильму «Матрица». В 1970-х Нозик представил мысленный эксперимент: согласились бы люди лечь в «машину по производству личного опыта»¹⁶ и непрерывно получать удовольствие при условии полного отказа от реальной жизни**. В аудитории Нозик создал свою версию машины: он требовал, чтобы его курс каждый год посещала новая

* По некоторым данным, ученики средних классов набирают больше баллов в тестах по математике и естественным наукам, если учителя больше времени отводят лекциям, чем активному обучению¹⁷. Пока неизвестно, действительно ли для юных учащихся лекции эффективнее или дело в неправильном использовании методов активного обучения.

** Нозик предполагал, что большинство откажется от машины¹⁸, потому что человек предпочитает быть и делать, а не просто получать опыт, и не захочет ограничиваться воображением и возможностями симуляции. В последующие годы философы утверждали, что если бы мы и отказались от машины, то не по этим причинам, а из-за отклонения в сторону статус-кво — ведь нам пришлось бы покинуть знакомую реальность. Для проверки гипотезы изменили условия и провели эксперимент. Представьте, что в один прекрасный день вы проснулись и узнали, что вся ваша жизнь — это опыт, который сгенерирован машиной, созданной много лет назад, и теперь вы можете отключиться от нее или вернуться обратно. При таких условиях 46% заявили, что хотели бы снова подключиться к машине. Если «реальность» — это жизнь художника-мультимиллионера в Монако, вернуться в машину пожелали 50%. Похоже, остальные предпочитают знакомый виртуальный мир незнакомой реальности или просто не любят искусство, деньги и конституционную монархию.

группа студентов. Как он говорил: «Я обдумываю свои идеи в процессе чтения лекций»¹⁹.

Один курс Нозик читал о правде, другой — о философии и нейронауке, третий — о Сократе, Будде и Иисусе, четвертый — про мышление о мышлении, пятый — о русской революции. За сорок лет преподавания он всего раз брал одну группу студентов два года подряд, и второй курс был о хорошей жизни. «Представляя законченную, проработанную позицию, вы не даете студентам понимания того, как начинать философскую работу, наблюдать за ней и присоединяться к ней»²⁰, — пояснял он. К сожалению, я так и не успел посетить его лекции: он умер от рака.

В методе Нозика меня вдохновляло то, что не студенты учились у него, а он учился вместе с ними. Каждый раз, начиная новую тему, он получал возможность ее переосмыслить. Он подавал отличный пример того, как надо учить и учиться. Когда я начал преподавать, то решил применить некоторые его принципы. Целый семестр кормить студентов свежими идеями я не был готов и ограничился целью каждый год обновлять 20% учебного материала. Мне предстояло выдумывать заново, чтобы вместе мы могли идти к переосмыслению.

Но с оставшимися 80% ничего не получалось. Программа по организационному поведению для студентов третьего и четвертого курсов длилась семестр. Переосмысливать данные у них не было времени. Я бился над этой проблемой не один год, а потом меня осенило, что нужно сделать отдельное задание на переосмысление. Я разделил студентов на группы для записи мини-подкастов или лекций TED и поставил задачу критически рассмотреть известный метод, популяризировать идею, идущую вразрез с общепринятым мнением, или опровергнуть привычные устои.

В начале работы над проектом я обнаружил удивительную закономерность. Сложнее всего было отличникам-перфекционистам. Оказалось, что они опережают всех в учебе, но не в работе^{21, 22}. Это согласуется с данными о том, что институтские оценки во многих сферах ничего не говорят о будущей производительности на работе²³. Чтобы стать отличником, надо мыслить стандартно²⁴. А для успешной карьеры требуется новаторское мышление. В классическом исследовании известных архитекторов самые креативные оканчивали

вуз со средним баллом 4²⁵. Отличники же так уверены в своей правоте, что редко рискуют переосмысливать ортодоксальные догмы. Аналогичный результат показало исследование лучших учащихся: «Отличники редко становятся первооткрывателями»²⁶, — считает исследователь образования Карен Арнольд. — Обычно они прогибаются под систему, а не расшатывают ее».

Это я и наблюдал у своих отличников: они панически боялись ошибиться. Чтобы подтолкнуть их к риску, я объявил, что баллы за задание составят 20% от итоговой оценки, и поменял правила, чтобы поощрять переосмысление, а не попытку идти против течения. Я сомневался, что стимул сработает, пока не посмотрел совместную работу троих отличников. Они посвятили свой проект проблеме TED Talk, указав на риск подкрепления короткого интервала внимания и превознесения поверхностного лоска над глубиной смысла. Это было так умно и интересно, что я продемонстрировал проект всему курсу. «Если не боитесь пойти против моды на сладкоречивое пустозвонство, прямо сейчас перестаньте смотреть и идите займитесь настоящим исследованием, как мы», — невозмутимо прокомментировали авторы, вызвавшие всеобщее веселье.

С тех пор это задание стало основным на курсе. На следующий год я пошел еще дальше и пересмотрел содержание и формат курса. Лекция на обычном трехчасовом занятии длится не более двадцатитридцати минут. Остальное время отводится активному обучению: студенты принимают решения в симуляциях, ведут переговоры в ролевых играх, а после мы докладываем, дискутируем, спорим и решаем задачи. Раньше я совершенно зря считал программу курса не подлежащей изменению и, закончив ее в сентябре, больше не правил. Но теперь я решил, что пришло время перемен, и предложил студентам частично переосмыслить структуру занятий.

В программе на следующий год я специально оставил одно занятие пустым. В середине семестра я разделил студентов на группы для разработки и предложения идей, чему его посвятить. Потом они голосовали.

Победила идея Лорен Макканн, она вынесла на обсуждение творческий способ продемонстрировать студентам, что переосмысление — полезный навык, и они уже пользуются им в колледже. Она

предложила написать письма самим себе на первом курсе — обо всем, что им теперь хотелось бы знать тогда. Студенты желали себе быть открытыми разным дисциплинам, а не хвататься за первую, в которой почувствовали себя уверенно. Меньше думать об оценках и больше — об отношениях. Рассматривать разные карьерные пути, а не привязываться сразу к одному, сулящему хорошую зарплату или статус.

Лорен собрала письма нескольких десятков студентов и опубликовала на сайте dearpennfreshmen.com²⁷. Через сутки на сайте было больше десяти тысяч посещений, и полдюжины школ завели собственные версии, чтобы помогать студентам переосмысливать свои учебные, социальные и профессиональные решения.

Этот метод пригодится не только в учебе. На пороге любых жизненных изменений, будь то первая работа, второй брак или третий ребенок, можно спросить у людей, которые уже через это прошли, что они хотели бы знать на нашем месте. А после мы сами можем поделиться тем, что следовало бы переосмыслить.

Не раз доказано, что лучший способ учиться — это учить других²⁸. Но только предоставив студентам возможность выбрать, чему посвятить занятие, я осознал, что они многому могут научить друг друга — и меня тоже. Они переосмысливали не только то, что узнали, но и у кого.

На следующий год лучшей идеей стали «беседы об увлечениях», где каждый рассказывал о любимом деле. Мы учились битбоксу, дизайну домов, сливающихся с природой, и защите от аллергии. С тех пор обсуждение увлечений стало частью курса, и все студенты рассказывают о них в приветственной речи. Год за годом мне говорят, что это пробуждает любознательность и желание учиться друг у друга.

КТО КОРПИТ НАД ЧЕРНОВИКАМИ, ТОТ ОСВОИТ МАСТЕРСТВО

Я спрашивал не последних людей в сфере образования, кто, по их мнению, лучший учитель переосмысления, и слышал в ответ одно и то же имя: Рон Бергер. Он из тех людей, которые, заметив в гостях

сломанный стул, попросят у хозяев инструменты, чтобы тут же его починить.

Почти всю жизнь Рон преподавал в государственной начальной школе в глубинке Массачусетса. Медсестра в поликлинике, сантехник и местные пожарные — все учились у него. Летом и по выходным Рон подрабатывал плотником. В учениках он воспитывал стремление к совершенству²⁹. Освоение любого ремесла в его понимании состоит из постоянного переосмысления. Мастерство приходит с практикой — таков его преподавательский подход.

Рон хотел подарить ученикам радость первооткрывателя, поэтому начал учебный год не с учебников, а с задач, решаемых последовательными этапами: обдумывание, совместная работа и распространение. Дети начинали по одному, пересматривали свои идеи в небольших группах, а затем излагали соображения перед всем классом и таким образом приходили к общему решению. Например, Рон не стал рассказывать о научной классификации животных, а предложил ученикам придумать свою. Одни разделили животных по типу передвижения: по суше, по воде и по воздуху. Другие распределили на категории по цвету, размеру и рациону. Вывод заключался в том, что у ученых всегда много вариантов и выбранная схема полезна в одном, но кажется необоснованной в другом.

Ученики часто теряются перед сложными задачами, и учитель, естественно, бросается их спасать, чтобы они не чувствовали себя бестолковыми. Но психологи считают, что человек без предрассудков относится к ощущению непонимания с интересом и любопытством³⁰. Как метко выразился один мальчик: «Мне нужно подольше потупить»³¹. Непонимание говорит о том, что впереди ждут неизведанные земли и нерешенные загадки³².

Рон не собирался ничего объяснять сразу. Он хотел привить ученикам любовь к ощущению непонимания и такую же инициативность в обучении, как на уроках «сделай сам». Он воспитывал юных ученых, которые идентифицируют задачу, разрабатывают гипотезу и проводят эксперименты для проверки. Шестиклассники проверяли наличие радона в окрестных домах, третьеклассники рисовали карты обитания земноводных, а первоклассники заботились об улитках и выясняли, какой из 140 продуктов им больше нравится

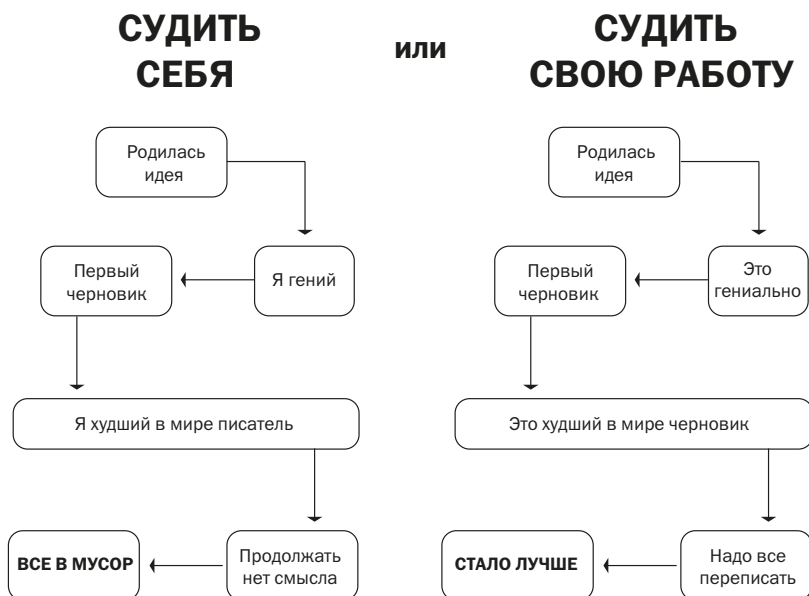
и какую среду они предпочитают: тепло или прохладу, темноту или свет, влажный или сухой грунт.

На уроках архитектуры и проектирования дети делали чертеж дома. Рон попросил их выполнить четыре разных чертежа, и другие учителя его предостерегали, что для маленьких это слишком сложно. Рон не согласился, поскольку уже проверял такой подход на уроках рисования у детсадовцев и первоклассников. Он не просто велел им нарисовать дом, а объявил: «Мы сделаем четыре варианта рисунка дома». Многие не остановились на четырех, а сделали восемь-десять. Одноклассники поддерживали друг друга. «К качеству ведут переосмысление, переделки и шлифовка, — рассуждает Рон. — Ребенок должен знать, что его похвалят, а не засмеют, когда он сядет переделывать рисунок... Некоторые были даже недовольны, когда я им говорил, что получилось хорошо с первого раза».

Рон хотел научить детей пересматривать свое мнение по мере получения новой информации, поэтому превратил класс в зал дебатов. Раз в неделю — а иногда и каждый день — все участвовали в критических обсуждениях. Одним из форматов была галерея: Рон развешивал работы учеников, давал время их рассмотреть, а потом все обсуждали, что хорошо и почему. Метод применим не только к творческим и научным проектам: в письменных заданиях, например, обсуждали предложения и абзацы. Другой формат — подробная критика, когда выносятся на обсуждение работа одного ученика или группы. Авторы объясняли свои цели и указывали, где им требуется помощь, а под руководством Рона класс обсуждал положительные стороны и возможности улучшения. Он поощрял учеников выражаться яснее и доброжелательнее, критиковать работу, а не автора. Рон учил их не проповедовать, не обвинять и не преподносить свое субъективное мнение как объективную истину, для чего к утверждению «это плохо» прибавлять «я так думаю». Он призывал их быть скромнее, любознательнее и высказывать предложения в форме вопросов: «Интересно, почему...», «А вы не думали...» и так далее.

Класс не просто критиковал работы — они ежедневно обсуждали, что такое совершенство. С каждым новым проектом критерии обновлялись. Помимо переосмысления плодов своего труда, дети учились переоценивать стандарты. Чтобы помочь им в этом, Рон

приглашал специалистов. На уроки приходили местные архитекторы и ученые, их принципы и лексика обогащали последующие дискуссии. Бывшие ученики Рона, уже старшеклассники, часто приходили к нему и просили дать отзыв на их работу.



После встречи с Роном Бергером я не мог отделаться от желания стать одним из его учеников. В моей жизни было много прекрасных учителей, но я никогда не попадал в подобную атмосферу, где принято переоценивать себя и других. Сейчас Рон читает лекции, пишет, преподает будущим педагогам в Гарварде и консультирует школы. Он занимает пост проректора по учебной работе в EL Education — организации по реформированию школьного образования. Рон с коллегами напрямую работают со 150 школами и разрабатывают программы для миллионов учащихся.

В одной из их школ в Айдахо мальчик по имени Остин получил задание нарисовать бабочку³³. Вот его первый рисунок.



Первый вариант

Одноклассники Остина собрались в критическую группу и предложили изменить форму крыльев, так он нарисовал второй и третий варианты. Критическая группа указала, что крылья неровные и нужно снова сделать их круглыми. Остин не упал духом, и в следующий раз группа предложила ему нарисовать узор на крыльях.



Второй вариант



Третий вариант



Четвертый вариант



Пятый вариант

Финальный вариант Рон раскрасил и показал рисунки ученикам начальной школы в Мэне. Они потеряли дар речи от восторга при виде такого прогресса. И я тоже, потому что это рисунок первоклассника.



Финальный вариант

Наблюдая такие изменения у шестилетнего ребенка, я задумался о том, как быстро дети привыкают к переосмыслению. С тех пор я поощрял своих детей по много раз переделывать рисунки. Как бы они ни радовались, что первый вариант повесили на стену в рамке, четвертым они гордились больше.

Немногим повезло учиться рисовать бабочку под руководством Рона Бергера и переписывать учебники вместе с Эрин Маккарти. Но у нас есть возможность учить, как они. Кому бы мы ни передавали свои знания, можно демонстрировать больше скромности и любознательности и приобщать подопечных к заразной радости первооткрывателя.

Хорошие учителя дают новые знания, а великие — учат мыслить по-новому. Полученная информация поможет решать повседневные задачи, а новое мышление облегчит преодоление жизненных трудностей. Вообще образование — это не просто накопление информации в голове. Это привычки, которые вырабатываются при переделке черновиков, и навыки, помогающие учиться всю жизнь.

ГЛАВА 10

Раньше мы так не делали

Культура накопления знаний на работе

Если бы не люди... мир был бы раем для инженеров¹.

Курт Воннегут

Бывалый дайвер Лука Пармитано знал, что может утонуть. Но не подозревал, что грозит ему в космосе. Тридцатишестилетний итальянец, самый молодой астронавт на Международной космической станции, в июле 2013-го впервые вышел в открытый космос и шесть часов проводил эксперименты, расставлял оборудование и прокладывал силовые и цифровые кабели. Теперь, неделю спустя, Лука с другим астронавтом, Крисом Кэссиди, собирались вместе продолжить работу и кое-что починить. Перед выходом из шлюзовой камеры они посмотрели на Землю в 250 милях под ними.

Через сорок четыре минуты в открытом пространстве Лука с удивлением заметил, что у него мокрая голова. Откуда взялась вода, он не знал. Помимо очевидного неудобства, она могла лишить его связи, закоротив микрофон и наушники. Он доложил о проблеме в Центр управления в Хьюстоне, и Крис спросил, не вспотел ли он. «Я потею, — ответил Лука, — но воды подозрительно много. Она только в подшлемнике, дальше не течет. Просто докладываю обстановку».

Ответственный за выходы офицер Карина Эверсли почувяла неладное. «Так не должно быть», — подумала она и быстро собрала команду специалистов, чтобы вместе с ними выяснить подробности. Увеличивается ли объем воды? Лука затруднялся ответить. Точно ли

это вода? Лука высунул язык, поймал несколько капель, летающих в шлеме, и ощутил во рту металлический привкус.

В Центре управления распорядились досрочно свернуть наружные работы. Лука и Крис разделились и направились обратно по натянутым в противоположных направлениях страховочным тросикам. Чтобы обойти антенну, Лука перевернулся и вдруг понял, что ничего не видит и не может дышать — капли воды заполонили пространство перед глазами и лезли в нос. Воды становилось все больше: если она поднимется до рта, он захлебнется. Единственной надеждой было побыстрее добраться до шлюза. Солнце село, и Лука оказался в полной темноте с одним маленьким налобным фонариком. Связь пропала, он не слышал ни себя, ни остальных.

По памяти и натяжению страховочного троса Лука добрался до внешнего шлюзового люка, но оставался в смертельной опасности: прежде чем снять шлем, он должен был дожждаться, пока Крис задраит люк и спустит давление в шлюзе. Несколько мучительных минут тишины было непонятно, выживет ли он. Когда Лука наконец смог снять шлем, в нем оказалось полтора литра воды. Через несколько месяцев инцидент назовут «самым трагическим беспорядком в гардеробе в истории НАСА»².

Технические обновления последовали незамедлительно. Инженеры обнаружили протечку в неправильно установленном блоке «вентилятор — насос — сепаратор». Еще они добавили дыхательную трубку как для snorkлинга и прокладку для впитывания воды внутри шлема. Но самая большая ошибка оказалась не технической, а человеческой. Когда неделей раньше Лука вернулся из открытого космоса, он заметил несколько капель воды на внутренней поверхности шлема. Они с Крисом решили, что протекает емкость с питьевой водой, и в Хьюстоне с ними согласились. Емкость заменили и этим ограничились. Главный инженер космической станции Крис Хансен проводил первоначальное расследование проблемы со скафандром. «Причину появления небольшого количества воды устранили», — сказал мне Крис. По мнению всех космонавтов на МКС, «протек мешок с питьевой водой, это сочли наиболее вероятной причиной и не стали копать глубже».

Это был не единственный раз, когда отказ НАСА от переосмысления чуть не привел к трагедии. В 1986 году космический шаттл «Челленджер» взорвался в результате катастрофически поверхностного анализа надежности уплотнительных колец. Требовалось отложить запуск, но в НАСА положились на данные о том, что в предыдущих миссиях с кольцами не было проблем. В день запуска было необычно холодно, уплотнительное кольцо сорвалось с ускорителя, и струя газа из него прожгла топливный бак. Погибли семь членов экипажа.

В 2003 году космический шаттл «Колумбия» распался на части при похожих обстоятельствах. После запуска команда на Земле заметила, что с корабля сыплется теплоизоляция, но большинство сошлись на том, что здесь нет ничего страшного — такое уже случалось, и никаких плохих последствий не было. Тему закрыли и перешли к обсуждению возможных изменений для сокращения подготовки к полету следующей миссии. Но потеря теплозащитного слоя оказалась критической, один из его кусков пробил левое крыло, и через отверстие внутрь проникли горячие газы, что и привело к взрыву. Погибли еще семь астронавтов.

Переосмысление не просто индивидуальный навык. Это коллективная способность, в большой степени зависящая от культуры организации. НАСА давно была образцовым примером культуры производительности: во главу угла ставилось совершенство исполнения. Несмотря на невероятные достижения, организация попала в цикл самонадеянности. Сотрудники гордились стандартизированным порядком работ, становились все увереннее в рутинных действиях и видели подтверждение правильности своих решений в результатах, но не искали возможностей для переосмысления.

Такие возможности чаще встречаются в культуре накопления знаний³, где рост является ключевой ценностью, а цикл переосмысления — рутиной. В культуре, где ценят обучение, считается нормой видеть пределы своих знаний, сомневаться в существующих методах и пробовать новые. Есть данные, что организации с такой культурой порождают больше инноваций и реже совершают ошибки. После анализа ситуации и рекомендаций по изменениям в НАСА и Фонда Гейтса, я сделал вывод, что культура накопления знаний

расцветает при определенном соотношении психологической безопасности и ответственности.

Я ОШИБАЮСЬ, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, Я УЧУСЬ

Много лет назад Эми Эдмондсон, инженер по образованию и преподаватель менеджмента по профессии, заинтересовалась тем, возможно ли предотвратить врачебные ошибки. Она опросила сотрудников больницы о степени психологической безопасности, которую они ощущают в команде: взяли бы они на себя риск без боязни наказания? Затем она собрала данные о количестве врачебных ошибок каждой команды, такие как введение потенциально смертельной дозы другого препарата вместо предписанного. Эми с удивлением выяснила, что чем выше психологическая безопасность в коллективе, тем чаще люди ошибаются⁴.

Следовательно, психологическая безопасность приводит к беспечности. При глубоком взаимном доверии люди не ощущают необходимости перепроверять себя и своих коллег. Однако вскоре Эдмондсон поняла, что ей не хватает данных, так как все ошибки регистрировались со слов тех, кто их совершил. Чтобы получить точное количество ошибок, она послала в отделение тайных наблюдателей.

После анализа полученных данных все оказалось наоборот: команды с психологической безопасностью чаще докладывают о промахах, но допускают их реже⁵. Не боясь признать ошибку, они могли спокойно разобраться, чем она вызвана, и не повторяли ее в дальнейшем. Люди, не ощущавшие психологической безопасности в команде, замалчивали промахи, страшась наказания, поэтому причины ошибок не искали и повторяли их раз за разом в будущем.

С тех пор исследования психологической безопасности проводились все чаще. Однажды в Google я участвовал в определении факторов, отличающих команды с высокой производительностью и благополучием, и оказалось, что это не коллеги и не значимость

работы, а психологическая безопасность. В последние годы это словосочетание можно услышать повсюду. Руководители понимают, что психологическая безопасность важна⁶, но не все знают, что это такое конкретно и как ее обеспечить. Эдмондсон сразу подчеркнула, что психологическая безопасность не имеет отношения к снижению стандартов⁷, удобству сотрудников и сиюминутным с ними, а также к незаслуженным похвалам. Это атмосфера взаимного уважения, доверия и открытости, когда любой может безбоязненно высказывать беспокойство и предложения. Это базис культуры накопления знаний⁸.

В культуре производительности с ее акцентом на результатах психологическую безопасность часто недооценивают. Видя, как других наказывают за неудачи и ошибки, люди стараются доказать свою компетентность, учатся вовремя прикусывать язык и держать вопросы и свое мнение при себе⁹. Иногда дело в дистанцировании власти: сотрудники боятся гнева самого большого начальника. Желание руководства прогнать всех под себя очевидно, а за несогласие можно поплатиться. В культуре производительности также не принято спорить с экспертами, поскольку считается, что они знают ответы на все вопросы.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ЕСТЬ

НЕТ

Ошибки — возможность учиться	Ошибки — угроза карьере
Вы готовы рисковать и ошибаться	Вам страшно раскачивать лодку
На встречах все обмениваются мнениями	Каждый держит свое мнение при себе
Все прямо говорят о трудностях	Все выпячивают свои достижения
Есть взаимное доверие с коллегами и руководством	Боязнь коллег и руководства
Никто не боится высказываться	Высунешься — лишишься головы

Отсутствие психологической безопасности всегда было проблемой НАСА. Перед запуском «Челленджера» несколько инженеров попытались бить тревогу¹⁰, но руководство их усмирило, а остальных никто не слушал, и они сами притихли. После запуска «Колумбии» инженер запросил более четкие снимки повреждения крыла, но ему их не дали¹¹. На критичной встрече для оценки состояния шаттла после взлета этот инженер промолчал.

Примерно за месяц до запуска «Колумбии» заместителем директора по руководству экипажем стала Эллен Очоа. В 1993 году она вошла в историю как первая латиноамериканка в космосе. А теперь первый же полет под ее управлением закончился трагедией. Сообщив о ней экипажу космической станции и родным погибших астронавтов, она решила сделать все от нее зависящее, чтобы подобное никогда не повторилось¹².

Эллен заметила, что культура производительности в НАСА вытесняет психологическую безопасность. «Сотрудники гордятся компетентностью и выдающимся мастерством, — рассказывала она мне. — Боятся, что их уличат в отсутствии каких-либо знаний и застыдят. Это глубоко засевший страх выглядеть глупо, когда ты задаешь вопросы, а от тебя отмахиваются или говорят, что ты ничего не понимаешь в теме».

Эллен взялась бороться с этой проблемой и культивировать тягу к знаниям. Первым делом она записала несколько вопросов, которые следует обдумывать перед запуском и ответственными операционными решениями.

- *Что привело вас к этому предположению?*
- *Почему вы думаете, что оно верное?*
- *Что будет, если вы ошибаетесь?*
- *Какие неопределенные факторы фигурируют в ваших расчетах?*
- *Я поняла преимущества вашего предложения. А какие у него недостатки?*

Десять лет спустя история с неполадками в скафандре преподавала новый урок о значимости переосмысления. Узнав о каплях воды в шлеме Луки Пармитано, сотрудники Центра управления полетом

сделали два ошибочных предположения: протекает мешок с водой, ничего страшного. Только во время второго выхода, когда Лука оказался в настоящей опасности, они задумались о правильности изначальных предположений.

Взяв на себя руководство офисом внебортовой активности, инженер Крис Хансен регламентировал такие вопросы, как у Эллен. «Если бы кто-нибудь спросил: „Откуда вам известно, что протекает мешок с водой?“¹³ — ответ был бы: „Кто-то сказал“. Тогда все, естественно, встревожились бы. Все можно было проверить за десять минут, но никто ничего не спрашивал. То же самое произошло с “Колумбией“. Пришли из Voing и сказали: „Нам известно о проблемах с теплоизоляцией“. Спроси хоть кто-то, откуда они знают, им нечего было бы ответить».

Откуда вы знаете? Этот вопрос стоит почаще задавать и себе, и окружающим. Его сила в прямоте. В нем нет осуждения, это лишь выражение сомнений и интереса, и он не вызывает желания обороняться. Эллен Очоа не боялась его задавать, но она была астронавтом и инженером с докторской степенью и занимала руководящий пост.

Люди рангом пониже обычно не решаются на такие вопросы. Я решил узнать, как руководителям обеспечить психологическую безопасность.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В ФОНДЕ ГЕЙТСА

Когда я впервые приехал в Фонд Гейтса, все вокруг шептались о ежегодном стратегическом обзоре. Как раз в это время команды встречаются с сопредседателями Биллом и Мелиндой Гейтс и директором, докладывают о делах и получают обратную связь. С фондом сотрудничают специалисты самых разных сфер, от искоренения болезней до содействия равенству в образовании, но они побаиваются Билла, чьи познания кажутся до невозможности широкими и глубокими. «Что, если он заметит непоправимую ошибку в моей работе? Это будет мой последний рабочий день здесь?»

Несколько лет назад руководство Фонда Гейтса обратилось ко мне за советами по созданию психологической безопасности. Лидеры беспокоились, что повышенные требования к результатам лишают людей готовности рисковать. Сотрудники придерживаются испытанных стратегий, обещающих ступенчатый прогресс, но не идут на смелые эксперименты, которые могли бы привести к большому прорыву в решении наболевших проблем.

Мы отталкивались от имеющихся данных по обеспечению психологической безопасности. Судя по моему опыту, менять культуру целой организации очень сложно, оптимально начинать с отдельных подразделений. В первую очередь необходимо сформулировать новые ценности, найти и поощрить тех, кто их уже воплощает, и сплотить всех, кто хочет перемен.

Стандартный совет для руководителей — самим становиться более открытыми и доступными. Спрашивайте у подчиненных, как вам улучшить лидерские навыки, и они перестанут бояться рисковать. Я взялся проверить, насколько это действенный совет, и устроил эксперимент со своим студентом-аспирантом Константином Кутифарисом. Случайным образом в разных компаниях руководители просили у своих подчиненных конструктивную критику. В последующую неделю ощущение психологической безопасности в командах возрастало, но ненадолго, как мы и предвидели. Некоторым руководителям не нравилось, что им говорят, и они начинали обороняться. Другие считали эту информацию бесполезной или не знали, что с ней делать, поэтому прекращали вопросы, а подчиненные, в свою очередь, больше ничего не предлагали.

С другой группой руководителей мы попробовали иной подход, который давал не такие быстрые, но зато более стабильные результаты, продержавшиеся целый год¹⁴. Вместо того чтобы задавать вопросы, руководители приводили пример, как им когда-то посоветовали что-то улучшить в себе, и делились тем, что хотят улучшить в себе сейчас. Мы порекомендовали рассказать подчиненным, в чем им помогла конструктивная критика, и очертить области, над которыми они работают в настоящее время.

Признавая свои недостатки вслух¹⁵, они демонстрировали, что приемлют конструктивную критику. А публичное обещание

работать над собой показывало, что и в дальнейшем они открыты отзывам. После этого сотрудники смогли рассказывать и о своих трудностях, а их рекомендации начальнику оказались полезнее, поскольку они знали, что он хочет улучшить в себе. Это дало руководителям мотивацию «оставить дверь открытой»: они заводили традицию неформального общения за чашкой кофе, раз в неделю обсуждали с кем-то из подчиненных свой стиль управления и ежемесячно устраивали общее собрание, где все делились целями и достижениями в саморазвитии.

Создание психологической безопасности — это не разовое действие и не отдельная задача в списке. Многим участникам эксперимента поначалу было неудобно и страшно озвучивать свои слабости. Подчиненные тоже иногда терялись и не знали, как реагировать на откровенность. Кое-кто не верил и думал, что начальник напрашивается на комплименты или хочет покрасоваться. Но постепенно, пока руководители продолжали демонстрировать скромность и любознательность, подозрения в подвохе уменьшились.

В Фонде Гейтса я пошел еще дальше. Мне стало интересно, что будет, если не только менеджеры команд расскажут о том, как их критиковали, но и высшее руководство. Я придумал запоминающийся способ воплотить эту идею.

За несколько лет до этого наши студенты МВА в Уортоне сняли видео для ежегодного комедийного шоу, вдохновленное «Злыми твитами» — рубрикой в шоу Джимми Киммела, где знаменитости читают вслух обидные посты в Twitter о себе. У нас были «Злые отзывы»: преподаватели читали нелестные отзывы студентов в свой адрес¹⁶. «Худшая лекция в моей жизни», — процитировал один профессор и со смиренным лицом прокомментировал: «Резонно». Другой преподавательнице досталось: «Профессорша стерва. Но симпатичная». Со смешком она добавила: «Как мило». Мне написали: «Похож на персонажа кукольного шоу». Лучший отзыв дали младшему преподавателю: «Делает вид, что разбирается в поп-культуре, а сам думает, что Ариана Гранде — это шрифт в Microsoft Word». Я каждый год осенью показывал это видео новому курсу, и оно запускало поток отзывов. Студенты свободнее высказывали замечания и предложения, убедившись, что к себе я отношусь не так серьезно, как к работе.

Я отправил видео Мелинде Гейтс и спросил, поможет ли что-нибудь подобное повысить психологическую безопасность в организации. Она не только с энтузиазмом приняла мою идею, но и уговорила участвовать все высшее руководство, и первой подала пример. Ее команда выбрала замечания из опроса сотрудников, распечатала на карточках и снимала ее реакцию на видео. Прочитав о себе «хренова Мэри Поппинс», Мелинда впервые на всеобщей памяти выступила: она пояснила, что старается не скрывать свои недостатки.

Для проверки результата мы случайным образом разделили подчиненных Мелинды на три группы: первая смотрела видео с комментариями, вторая — видео, где она в общих чертах описывает будущую культуру организации, а третья была контрольной. В первой группе были убедительные результаты, сотрудники стали признавать свои недостатки и работать над ними. Дистанция власти немного сократилась, люди чаще обращались к Мелинде и другим руководителям не только с замечаниями, но и с комплиментами. Один из сотрудников написал следующее: «Мелинда сняла маску, такого в этой организации я еще не видел. Это произошло, когда она сказала: „На встречах, где я присутствую, часто оказывается, что я чего-то не знаю“. Я даже записал это, обалдев от ее честности, и очень признателен ей за ее слова. Потом, когда она смеялась по-настоящему и отвечала на нелестные замечания, маска снова спала, и я увидел в ней человека, а не просто Мелинду Гейтс».

Нужна уверенная скромность, чтобы признать, что наша работа над собой никогда не кончится. Это показывает, что мы хотим стать лучше, а не сделать вид, что мы лучше всех*. Если такой образ мышления распространится в организации, люди почувствуют себя свободнее, смелее и начнут высказываться.

* Говорить о недостатках рискованно, если предварительно не доказать свою компетентность¹⁷. В исследовании с участием юристов и учителей обнаружилось, что, когда они ничего не скрывали, их шансы на трудоустройство повышались только при компетентности не ниже 90%, а иначе — наоборот, понижались. При компетентности юристов ниже 50% и учителей — ниже 25% они реже получали работу, когда честно говорили о себе. Согласно экспериментам, пока человек не доказал свою компетентность, он внушает меньше уважения, сообщая о своих слабых сторонах. В придачу к некомпетентности он производит впечатление неуверенного в себе.

Для изменения культуры одного образа мышления недостаточно. Хотя психологическая безопасность упраздняет преклонение перед авторитетами, она не обязательно заставит в них усомниться. Для создания культуры накопления знаний нужна еще ответственность, которая заставит переосмысливать привычные методы работы.

ЧЕМ ПЛОХИ ПРИВЫЧНЫЕ МЕТОДЫ

В культуре производительности люди склонны привязываться к привычным методам. Плохо, что однажды признанные оптимальными методы впоследствии больше не меняются. Все нахваливают их преимущества, никто не видит в них недостатков, и никого не интересует, не пора ли их усовершенствовать. Накопление знаний в организации не должно заканчиваться, но привычные методы уже достигли своих пределов, и, возможно, пора стремиться к лучшему.

В НАСА команды регулярно отчитывались по тренировочным симуляторам и важным операционным событиям, но усовершенствовать методы мешала культура производительности, в которой каждый отвечал за результат¹⁸. Любая отсрочка запуска влекла за собой публичную критику и угрозу финансированию. Когда запущенный объект выходил на орбиту, инженеры должны были радоваться, что все прошло удачно, и не думать о возможных неполадках, которые в следующий раз могли привести к проблемам. В итоге НАСА вознаграждала за везение и держалась за спорные методы, не переосмысливая так называемые допустимые риски. *Способностей им было не занимать — в конце концов, они не кто-нибудь, а ракетостроители.* Как подметила Эллен Очоа: «Когда на кону человеческие жизни, полагаешься на проверенные процедуры. Они хороши, когда время дорого, но, если они препятствуют тщательной оценке происшедшего, с ними надо что-то делать».

Фокус на результатах подходит для краткосрочного повышения производительности, но мешает накоплению знаний в долгосрочной перспективе. Согласно данным социальных ученых, когда люди отвечают только за степень успешности результата, они больше

склонны держаться проторенных путей. Хвалить и вознаграждать только за результат опасно, поскольку это ведет к укоренению ошибочных стратегий и стимулирует людей действовать всегда одинаково. Пересмотреть привычные методы заставляют лишь трагедии, к которым они в итоге приводят.

Чтобы убедиться в правильности решения, не обязательно ждать, пока шаттл взорвется или астронавт утонет. Помимо исхода необходима ответственность за процессы, чтобы тщательно оценивать все варианты выбора перед принятием решения. Поверхностность ни к чему хорошему не приводит, процесс принятия решений должен базироваться на глубоком обдумывании и переосмыслении, а также свободном формировании и выражении мнений. Согласно исследованиям, излагая ход рассуждений, мы размышляем более критически и подробнее рассматриваем возможные варианты.

Ответственность за процесс может показаться противоположностью психологической безопасности, но на самом деле они никак не связаны. Эми Эдмондсон обнаружила, что в атмосфере психологической безопасности, не имея ответственности, люди предпочитают оставаться в зоне комфорта. Когда, наоборот, психологической безопасности нет, а ответственность есть, люди склонны замалчивать проблемы и попадают в зону тревожности. Соединив эти два элемента, мы получим зону накопления знаний¹⁹, где поощряются эксперименты и выискивание недостатков друг у друга во имя совершенства. С этого начинается общество спорщиков.

Наиболее эффективное движение к ответственности за процесс я наблюдал в Amazon. Ответственные решения там принимают на основе простых презентаций в PowerPoint. Туда входит описание задачи на шести страницах, испробованные ранее варианты и потенциальные улучшения для потребителя. В начале собрания каждый читает текст про себя. Это не всегда удобно, но важно, когда решение имеет необратимые последствия. Задолго до результатов можно оценить качество процесса, опираясь на тщательность подхода, креативность автора и содержательность дискуссии на собрании.

В культуре накопления знаний всегда ведется счет. Для оценки процесса и результата можно использовать специальные карточки.

КАРТОЧКА ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ

		Результат решения	
		ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ
Процесс принятия решения	ПОВЕРХНОСТНЫЙ	Везение	Неудача
	ГЛУБОКИЙ	Улучшение	Эксперимент

Положительные последствия решения не всегда считаются успехом. Если процесс был поверхностный, это всего лишь везение, а если глубокий, то улучшение и говорит о том, что найден новый метод. Отрицательный результат называют неудачей, только если к нему привел поверхностный процесс. Отрицательный результат как следствие тщательно продуманного решения — это эксперимент.

Период, в который последствия решений несущественны или обратимы, идеален для экспериментов. Во многих организациях руководство для проверки и вложений в новшества желает получить гарантии хороших результатов. Это все равно что сказать Гуттенбергу: «Я оплачу ваш типографский станок, когда у вас будет достаточно довольных покупателей». Или объявить исследователям ВИЧ, что вы финансируете клинические испытания только после подтверждения действенности препарата.

Требовать доказательства — означает идти против прогресса. Именно поэтому такие компании, как Amazon, используют принцип «разногласия и обязательства». Как пояснил Джефф Безос в ежегодном письме акционерам, эксперименты начинаются с пари, а не с требования убедительных результатов. «Послушай, я знаю, что

в этом мы не согласны, но давай вместе поставим на это?»²⁰ Культура накопления знаний нужна как раз для таких экспериментов, с которыми переосмысление становится рутинным.

Ответственность за процесс заключается не только в награде и наказании. Важно, за кем остается последнее слово. В исследовании калифорнийских банков²¹ руководство часто одобряло дополнительные кредиты клиентам, которые не выполнили обязательств по предыдущим, из желания оправдать изначальное решение. Что интересно, в банках с большой текучкой чаще идентифицировали проблемных клиентов и отказывали им. Если не вы подписывали первое одобрение, то заинтересованы пересмотреть ошибочное первоначальное решение. *Предыдущие девятнадцать кредитов просрочены, пожалуй, хватит.* Переосмысление более вероятно, если принимают решение и проверяют его разные люди.

В НАСА много лет не существовало такого разделения. Эллен Очоа вспоминает, что обычно «технические требования подписывали те же руководители, которые отвечали за издержки и график. В день запуска легко себя уговорить в чем угодно». Катастрофа «Колумбии» показала, что потребность в культуре накопления знания назрела в НАСА уже давно. В следующем запуске всплыла неполадка датчиков внешнего топливного бака, которая давала о себе знать еще полтора года, но не создавала заметных проблем. В 2006 году, в день обратного отсчета в Хьюстоне, голосовал весь командный состав миссии. Большинство голосов было за запуск. Против голосовала только Эллен Очоа.

В старой культуре производительности Эллен, скорее всего, побоялась бы идти против всех. В зарождающейся культуре накопления знаний «открытое выражение своего мнения не только поощряется, но и вменяется в обязанность, — комментировала Эллен Очоа. — В НАСА включенность каждого в общий процесс не только способствует инновациям и чувству причастности, но и напрямую влияет на безопасность, поскольку открыто высказываться можно, только ощущая, что тебя ценят и уважают». Раньше ей пришлось бы доказывать, что запуск надо отложить, а теперь команда должна доказать, что запуск можно проводить. А значит, они скромнее

оценивают свои знания, больше сомневаются в решениях и с рвением анализируют возможные причины и последствия проблем.

После голосования Эллен позвонил администратор НАСА из Флориды и удивил ее своим желанием пересмотреть мнение большинства. «Я хотел бы понять, чем вы руководствовались», — сказал он. В итоге запуск отложили. «Некоторые были этим недовольны, — вспоминает Эллен, — но никто меня не упрекал, не стыдил и не вымещал на мне недовольство». На следующий день все датчики работали нормально, но НАСА отложило еще три запуска в течение нескольких следующих месяцев из-за разных неполадок датчиков. После этого руководитель программы обратился к команде с просьбой найти основную причину. Оказалось, что датчики прекрасно работали, просто при криогенных температурах нарушалась связь с компьютерами.

Эллен стала заместителем, а позже директором Космического центра имени Линдона Джонсона и в рамках программы НАСА провела еще девятнадцать успешных миссий подряд. В 2018 году, когда Эллен уже не работала в НАСА, с ней связался один из руководителей и рассказал, как на него повлияло, что она проголосовала против в 2006 году. «Тогда, двадцать лет назад, я ничего не сказал вам, но я переосмыслил многое в своем подходе к запуску и задумался, все ли я делаю правильно».

Нельзя вернуться в прошлое и провести эксперимент, в наших силах только воображать альтернативный ход событий в настоящем. Мы можем лишь гадать, остались бы живы четырнадцать астронавтов, если бы НАСА пересмотрела риски с уплотнительным кольцом и теплоизоляцией, пока еще не было слишком поздно. Неизвестно, как при том, что эти трагедии заставили внимательнее относиться к шаттлам, была упущена проблема со скафандром. В культуре накопления знаний не приходится терзаться такими вопросами, а без сожалений легче жить.

ЧАСТЬ IV

Заключение

ГЛАВА 11

Уход от тоннельного мышления

Пересмотр профессиональных и жизненных планов

Не прошло и двух часов с момента прибытия, как меня одолела меланхолия. Чтобы развеяться, я решил поработать. Оказалось, у меня полно родственников в аду, и, используя связи, я устроился ассистентом к демону, который вырывает людям зубы. Это была не совсем работа, скорее стажировка. Но я очень старался. Сначала было интересно. Но я задумался: а для того ли я оказался в аду, чтобы подавать демону щипцы?¹

Джек Хэнди

Кем ты станешь, когда вырастешь? В детстве я терпеть не мог этот вопрос. Я боялся разговоров со взрослыми, потому что они всегда этим интересовались, но, что бы я ни говорил, ответ им не нравился. Один раз я заявил, что хочу быть супергероем, и все смеялись. Потом я решил попасть в НБА, но, несмотря на то что часами бросал мяч в кольцо во дворе, три года подряд меня не отбирали в школьную команду. Я определенно метил слишком высоко.

В старших классах я увлекся прыжками в воду и захотел стать тренером. На это взрослые зафыркали и сообщили, что теперь

я донельзя понизил планку. В первом семестре в колледже я собирался специализироваться в психологии, но и здесь ничего не добился — наоборот, передо мной закрылись некоторые двери. Меня не привлекала карьера ни психолога (недостаточно терпения), ни психиатра (слабый желудок для учебы в медицинской школе). Я страдал без цели и завидовал тем, у кого есть четкий план.

Мой двоюродный брат Райан с детского сада точно знал, кем будет, когда вырастет, — врачом. Это была не просто американская мечта, этого хотела вся семья. Прадедушка и прабабушка эмигрировали из России и едва сводили концы с концами. Бабушка была секретарем, а дедушка работал на фабрике и, чтобы прокормить пятерых детей, подрабатывал развозом молока. Детям еще и тринадцати не исполнилось, когда они научились водить молочный грузовик и крутили руль до четырех утра. Никто из них не стал врачом, и обязанность называться доктором Грантом легла на наше поколение.

Первые семеро внуков не пошли по медицинской стезе. Я был восьмым и работал в нескольких местах, чтобы платить за обучение в колледже и сохранить возможность выбора. Все очень гордились, когда я получил докторскую степень по психологии, но надеялись, что в семье все-таки появится «настоящий врач». Будущее девятого внука, Райана, появившегося на свет на четыре года позже меня, было предопределено.

Развитый не по годам и трудолюбивый, он как нельзя лучше подходил для этой профессии. Райан интересовался нейрохирургией. Он хотел помогать людям и был готов преодолеть любые трудности на своем пути. Выбирая колледж, он пришел ко мне посоветоваться. Когда мы обсуждали специализацию, он вдруг засомневался и спросил, не лучше ли ему изучать экономику. Такую черту психологи называют blirtatiosness — склонность сразу говорить то, что пришло в голову. Да, действительно есть такая исследовательская концепция, ее назвали, соединив слова «ляпнуть» (blurt) и «заигрывать» (flirting)². Обычно люди такого склада набирают высокие баллы по экстраверсии и импульсивности и низкие по застенчивости и невротизму. Райан мог заставить себя часами сидеть за учебниками, но после этого был как выжатый лимон. Его тянуло к более активной и социальной профессии, и он даже задумался, как совмещать изучение экономики с обучением на подготовительных курсах

в медицинский колледж, но выбросил эту идею из головы после поступления. *Надо держаться выбранного направления.*

Райан был лучшим на подготовительных курсах и во время учебы стал ассистентом кафедры. Однажды на консультации перед экзаменами он посмотрел, как нервничают студенты, и объявил, что не будет ничего рассказывать, пока все не встанут и не станцуют. Поступив в медицинскую школу Лиги плюща, он предложил мне сделать совместную программу: медицина плюс МБА. Он не утратил интерес к бизнесу, но у него не было на это времени. *Надо держаться выбранного направления.*

В последний год обучения Райан, как и собирался, подал заявление в нейрохирургическую резидентуру. Чтобы копаться в чужих мозгах, нужно уметь сосредоточиться. Он сомневался, что подходит для этой работы и что, кроме нее, у него будет оставаться время хоть на что-то еще. И даже задумался, не лучше ли вместо этого основать медицинскую компанию, но его приняли в Йельский университет, и он пошел в резидентуру. *Надо держаться выбранного направления.*

Через некоторое время сверхурочная работа и постоянное напряжение взяли верх, и Райан выгорел. Он подумал, что если прямо сейчас умрет, то никто не расстроится, а может, и вовсе не заметит. Пациенты умирают, старшие хирурги помыкают им, и конца этому не видно. Детская мечта Райана сбылась, надежды его бабушки и дедушки оправдались, но больше ни на что не хватало времени. Будучи совершенно измотанным, он задумался, не бросить ли ему все.

Но решил, что сдаваться нельзя. Уже поздно что-то менять, поэтому Райан окончил семилетнюю резидентуру, сдал документы для получения сведений о квалификации и получил отказ: даты в резюме стояли справа, а не слева, как положено. Райан взбрыкнул и из принципа отказался переставлять их. Победив бюрократию, он поставил очередную галочку, отработав год после резидентуры в отделении спинальной хирургии с минимальной инвазивностью.

Сейчас Райан — нейрохирург в крупном медицинском центре. Ему за тридцать, но он еще не выплатил студенческие кредиты, хотя окончил медицинскую школу десять лет назад. Ему нравится помогать людям и ухаживать за пациентами, но сверхурочные часы и бюрократия снижают его энтузиазм. Мне он говорил, что пошел бы по другому пути,

будь у него возможность повернуть время вспять. Я часто думал, как убедить его пересмотреть выбранную профессию и ожидания от нее.

Каждый представляет себе, кем хочет быть и как жить. Это касается не только профессии. С ранних лет мы начинаем думать о том, где будем жить, где учиться, с кем вступим в брак и сколько у нас будет детей. Эти образы могут вдохновлять на смелые цели и помогать идти к ним^{3,4}. Опасность таких планов заключается в том, что из-за них мы как будто заглядываем в трубу и, кроме цели, не видим других вариантов⁵. Неизвестно, как со временем и обстоятельствами изменятся наши желания, но внутренний навигатор неуклонно ведет нас в уже ненужный пункт назначения.

ПРЕЖДЕВРЕМЕННАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Когда целиком посвящаешь себя воплощению мечты, но не все идет как задумано, почему-то не приходит в голову переосмыслить план. Вместо этого мы удваиваем усилия и вбухиваем еще больше ресурсов. Это называется наращиванием обязательств⁶. Согласно исследованиям, предприниматели цепляются за убыточные стратегии⁷, которые пора менять, менеджеры и тренеры НБА⁸ инвестируют в новые контракты и дают больше игрового времени драфт-бастам, а политики продолжают отправлять солдат на войны, которые незачем было развязывать⁹. Отчасти жаль средств, которых уже не вернуть, но главные причины скорее психологические, чем экономические. Наращивание обязательств происходит, потому что мы рациональные создания и всегда ищем оправдание сложившимся убеждениям¹⁰, дабы потешить свое эго¹¹, защитить имидж и обосновать прошлые решения.

Наращивание обязательств — основной фактор неудач, которых можно было избежать. По иронии, к нему приводит хваленая движущая сила успеха — упорство, то есть сочетание увлеченности и самоотдачи¹². Согласно исследованиям, тандем играет важную роль в достижении долгосрочных целей. Но с переосмыслением он редко совместим: как показывают эксперименты, упорные люди чаще проигрывают все состояние в рулетку и держатся выбранного курса^{13,14},

несмотря на неудачи и невозможность успеха. Исследователи даже предполагали, что упорные альпинисты чаще гибнут¹⁵, потому что идут на все, лишь бы покорить вершину. Героическую волю к победе от ослиного упрямства отделяет тонкая грань. Иногда стоит поскрипеть зубами от досады и пойти в другую сторону.

Райан шестнадцать лет наращивал обязательства учиться на врача. Не будь он таким упорным, уже давно передумал бы. Но он стал жертвой преждевременной идентичности¹⁶, как называют это явление психологи: сделал выбор и заведомо отмел все возможные варианты¹⁷.

Преждевременная идентичность в выборе профессии закладывается в детстве вопросом «Кем ты хочешь быть, когда вырастешь?». Размышления на эту тему могут сформировать фиксированное, жесткое представление о себе и своем жизненном пути. «По-моему, это самый бесполезный вопрос, который только взрослый может задать ребенку¹⁸, — пишет Мишель Обама. — *Кем ты хочешь стать, когда вырастешь?* Как будто вырасти — это конечная цель. Как будто кем-то становишься раз и навсегда»^{*}.

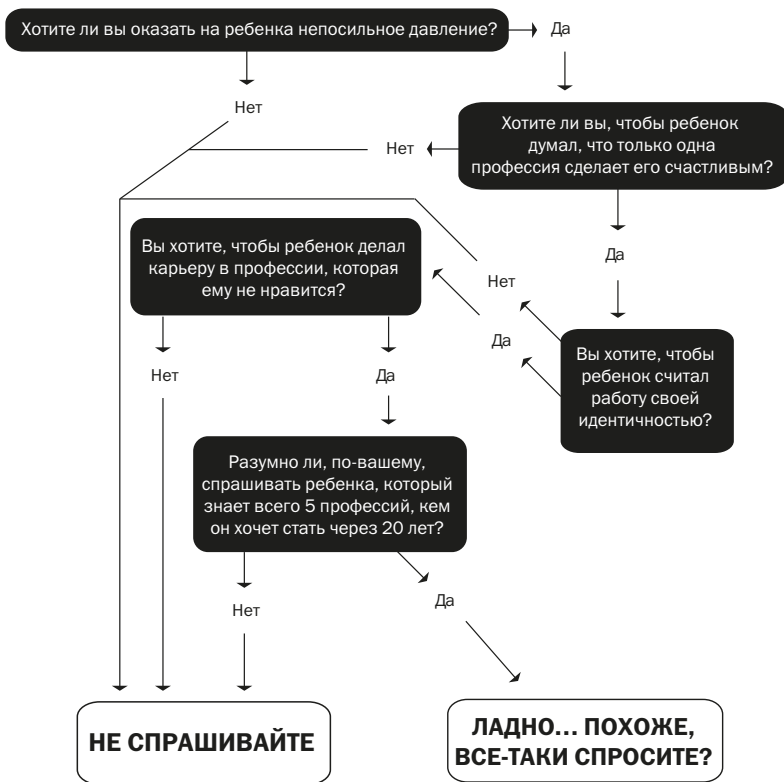
Не все дети метят высоко. Многие следуют по стопам родителей и не рассматривают альтернативы. Но бывает, что они, наоборот, мечтают о великих достижениях и долго держатся за свои воздушные замки — почти у всех есть такие знакомые. Иногда не хватает способностей, чтобы профессионально заниматься тем, что нравится, или есть сомнения, что увлечения принесут достаточно денег на жизнь^{19, 20}. «Можешь стать кем захочешь?! — шутит комик Крис Рок. — Скажите детям правду²¹... Можешь делать все, что у тебя хорошо получается... если найдешь такую работу».

Даже реалистичные детские мечты могут обернуться кошмаром. Детям следует рассказывать о профессиях как о роде занятости,

* У меня еще одна претензия к этому вопросу: из-за него дети считают работу главной в своей жизни. Единственным социально одобряемым ответом считается название профессии. Взрослые ожидают, что дети мечтают о великом, например полететь в космос, стать героическим пожарным или знаменитым режиссером. Непонятно, что говорить, если от работы ждешь только стабильности и хочешь быть хорошим отцом или матерью или просто достойным и интересным человеком. Я зарабатываю, изучая виды деятельности, и тем не менее против того, чтобы идентифицировать себя только с этим занятием.

а не самоопределении²². Когда работа — это то, что ты делаешь, а не то, кто ты есть, проще видеть альтернативы.

СТОИТ ЛИ СПРАШИВАТЬ: «КЕМ ТЫ ХОЧЕШЬ СТАТЬ, КОГДА ВЫРАСТЕШЬ?»



В детстве многие проявляют интерес к науке, но после начальной школы теряют его и сомневаются в своих способностях. Согласно недавним исследованиям, энтузиазм можно поддержать, если преподносить науку немного в другом ключе. Ученики второго и третьего классов демонстрировали большую тягу к знаниям, когда нужно было что-то делать, а не просто «быть ученым». Просто «стать ученым» — это слишком абстрактно. А вот ставить конкретные

эксперименты могут все. Даже дошкольники проявляли большой интерес к тому, что надо *делать*, а не кем надо *быть*²³.

Недавно за обедом наши дети решили по очереди рассказать, кем хотят стать. Я ответил, что необязательно выбирать одну профессию, в среднем человек выполняет дюжину разных работ²⁴. Что необязательно делать что-то одно — можно заниматься разными вещами. И они начали обсуждать, что им нравится. В список вошли дизайн наборов Lego, космические исследования, литературное творчество, архитектура, оформление интерьеров, преподавание физкультуры, фотография, тренировка футболистов и фитнес-блог на YouTube.

Выбор профессии не должен быть похож на поиск родственной души. Возможно, идеальную для вас работу еще не придумали. Привычные сферы меняются, и новые виды деятельности появляются очень быстро. Еще совсем недавно не было Google, Uber и Instagram. И вы в будущем изменитесь, а вслед за вами и ваши интересы.

РЕВИЗИЯ КАРЬЕРЫ

Мы привязываемся к разным жизненным планам. Выбрав один, мы делаем его частью своей идентичности, и тогда наращивание обязательств трудно остановить. Из любви к чтению люди специализируются в английском языке, а потом выясняют, что не имеют склонности к писательству. Поступают в колледж во время пандемии, а потом понимают, что лучше было взять академический отпуск. *Надо держаться выбранного направления*. Разводятся из-за нежелания заводить детей, а через много лет осознают, что хотят быть родителями.

Преждевременная идентичность тормозит развитие. В исследовании с участием музыкантов-любителей выбравшие музыку делом своей жизни в последующие семь лет чаще игнорировали советы своих наставников²⁵. Они слушали только свое сердце. В каком-то смысле преждевременную идентичность можно назвать противоположностью кризиса идентичности: вместо того чтобы смириться с неопределенностью будущего рода занятий, мы принимаем компенсационное убеждение²⁶ и полностью посвящаем себя

выбранному пути. Я замечал, что самые уверенные в своем будущем двадцатилетние студенты к тридцати годам сожалеют о большем. Они недостаточно времени уделяли переосмыслению*.

Иногда проблема в том, что они рассуждают как политики и слишком стараются получить одобрение родителей и ровесников. Слепленные статусом, они не замечают одного: какими бы впечатляющими ни были достижения, выбор неверен, если их самих он не радует. В других случаях они, как проповедники, видят в работе свой священный долг. А иногда выбирают профессию как прокуроры, изобличают окружающих в том, что те продали душу капитализму, и занимаются общественной работой в надежде спасти мир.

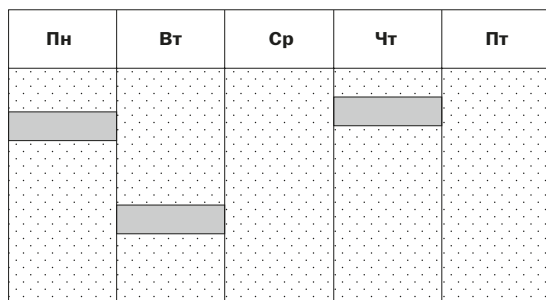
К сожалению, они недостаточно знают о выбранной деятельности и о своем еще не окончательно развившемся «я», чтобы взять на себя обязательства на всю оставшуюся жизнь. Люди попадают в ловушку цикла самонадеянности, гордятся профессиональной идентичностью и окружают себя теми, кто поддерживает их убеждение. Осознав неправильность выбора, они считают, что уже слишком поздно что-то менять. Слишком много вложено, чтобы все бросить, жаль зарплату, статус, навыки и потраченное время. *Кстати, я думаю, что лучше потерять два прошедших года, чем следующие двадцать лет.* По сути, преждевременная идентичность, как пластырь, заклеивает кризис истинной идентичности, но не исцеляет.

Я советую студентам наряду с профилактическим осмотром терапевта и стоматолога проводить ревизию карьеры. Можно поставить в календаре напоминание дважды в год задавать себе ключевые вопросы. Когда у вас появилось нынешнее увлечение и что с тех пор изменилось? Если вы достигли плато в профессии или на рабочем месте, не пора ли сменить направление? Такие вопросы активируют циклы переосмысления. Студенты скромнее оценивают свои способности

* Есть данные, что выпускники университетов Англии и Уэльса чаще меняют профессию, чем те, кто учился в Шотландии. Дело не в культуре, а во времени. В Англии и Уэльсе²⁷ специализацию выбирают в старших классах и у студентов меньше возможностей пересмотреть решение во время обучения в колледже. В Шотландии выбор специализации происходит не раньше третьего курса, и у студентов достаточно времени переосмыслить планы и развить новые интересы. Они чаще выбирают предметы, которые не изучали в школе, и их выбор оказывается точнее.

предсказывать будущее, сомневаются в планах и сохраняют любознательность для поиска новых возможностей или возвращения к старым.

ТИПИЧНАЯ РАБОЧАЯ НЕДЕЛЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ



Переписка, звонки, встречи, работа



Душевные терзания о неверном выборе профессии

Моя студентка Марисса Шенделл получила желанное место в престижной консалтинговой компании и стремилась к продвижению по карьерной лестнице. Ее периодически повышали, но она работала чуть ли не сутками. Она не терпела, сжав зубы, а размышляла: раз в полгода они с мужем обсуждали работу, и не только деятельность компаний, но и свои перспективы роста в них. Заняв пост ассоциированного партнера задолго до обещанного срока, Марисса поняла, что достигла плато (не только в работе, но и в жизни), и решила получить докторскую степень по управлению*.

* Изначально я рекомендовал студентам проводить ревизию карьеры для предотвращения туннельного восприятия, но потом понял, что она полезна тем, кто находится на противоположном конце спектра переосмысления, — склонным слишком много думать. Когда таким людям не нравится их работа, они меньше заняты мыслями о том, чтобы уволиться, откладывая их на период ревизии, о которой дважды в год напоминает календарь.

Бросить работу проще, чем выбрать новый профессиональный путь. Для этого этапа у меня есть любимая схема от профессора менеджмента Эрминии Ибарры. Она считает, что при выборе карьеры и смене жизненных ориентиров важно мыслить как ученые²⁸. Для начала примерьте на себя будущее «я»: подумайте, кем вы восхищаетесь в своей и других сферах, и понаблюдайте, чем они занимаются на работе день за днем²⁹. Далее сформулируйте гипотезу о том, как это сочетается с вашими интересами, навыками и ценностями. Третий этап — экспериментальная проверка разных идентичностей: информационное собеседование, непосредственное наблюдение за работой специалистов и пробные проекты, чтобы примерить работу на себя. Цель не в подтверждении выбранного плана, а в расширении репертуара самореализации ради сохранения способности к переосмыслению.

Перетряхивать можно планы не только в карьере, но и в любых сферах жизни. Несколько лет назад мне позвонил бывший студент и попросил совета по поводу отношений. *Оговорюсь, что я не из таких психологов.* Он встречался с женщиной уже полтора года, и это было лучшее, что случалось с ним в жизни, но он все еще сомневался, подходят ли они друг другу. Он мечтал о жене, увлеченной карьерой или общественным движением, а его подруга, казалось, относится к жизни более спокойно и расслабленно.

Это был идеальный момент для ревизии. Я спросил, сколько ему было лет, когда у него сформировался образ идеальной супруги, и как он сам изменился с тех пор. Оказалось, что он лелеет свою мечту с подросткового возраста. В ходе нашего разговора он начал понимать, что, раз они с подругой счастливы вместе, возможно, амбиции и увлеченность для него не так важны, как раньше. Он пришел к выводу, что в том возрасте его мотивировали женщины, стремящиеся добиться успеха, потому что он сам хотел таким быть.

Два с половиной года спустя он рассказал мне, как у него дела. От сложившегося образа жены от отказался: «Я решил честно сказать ей, что она отличается от женщины, о которой я всегда грезил. Невероятно, но она ответила мне то же самое! Она думала, что ей нужен более творческий и компанейский мужчина. Мы решили посмотреть, что будет дальше. Я страшно рад, что перестал думать

о шаблоне и принял ее как есть». Перед пандемией он сделал ей предложение, и сейчас они обручены.

Чтобы отношения складывались гармонично, необходимо регулярное переосмысление. Иногда достаточно слегка изменить привычки, чтобы проявить заботу. *Научиться не опаздывать, выбросить старые футболки или не храпеть, повернувшись на другой бок.* Порой требуется пойти на более серьезные уступки: переехать в другую страну или сменить работу. Мой студент переосмыслил образ будущей жены, помня, что подруга тоже может измениться. В итоге она нашла новую работу, окунулась в нее с головой, да еще и борется с неравенством в образовании. Готовность пересмотреть сложившиеся представления о партнере дает отношениям свободу развиваться.

Помимо ревизии отношений с близкими, родителями и наставниками один-два раза в год стоит проверять, как изменились наши интересы. Перебирая прошлые представления о жизни, можно обнаружить, что они уже не согласуются с будущим, и пора пересматривать планы. Это путь к счастью, только не следует на нем слишком заикливаться.

КАК НЕ СПУГНУТЬ СЧАСТЬЕ В ПОГОНЕ ЗА НИМ

В планировании жизни мало что важнее счастья. В королевстве Бутан есть индекс Валового национального счастья. В США счастью придают такое высокое значение, что внесли право на него в Декларацию независимости. Однако бездумная погоня за счастьем приносит одни проблемы.

Психологи утверждают, что чем важнее для человека счастье, тем меньше он доволен жизнью³⁰. Это касается в равной степени тех, кто сознательно стремится к счастью, и тех, кого в рамках исследования попросили подумать о его значении. Есть даже данные, что преувеличение роли счастья в жизни — прямой путь к депрессии³¹. Почему?

Вероятно, в поисках счастья мы постоянно оцениваем жизнь и не успеваем ей наслаждаться. Вместо того чтобы наслаждаться

моментами радости, мы возьмем в размышлениях, почему их так мало³². Еще одна причина может быть в том, что за счастье мы принимаем пиковые переживания, тогда как значение имеет не интенсивность, а частота положительных эмоций³³. Третья причина — превознесение счастья над смыслом³⁴. Согласно данным, осмысленный труд делает людей счастливее, и они реже увольняются, чем те, кто ждет одной только радости. Удовольствия приходят и уходят, а смысл остается³⁵. Есть и четвертое объяснение, оно касается западного восприятия счастья как индивидуального переживания. Это приводит к чувству одиночества. В восточных культурах, которым свойственна большая сплоченность³⁶, все наоборот: стремление к счастью приносит благополучие, потому что социальные отношения стоят выше независимости.

Этой осенью ко мне за советом обратилась одна студентка. Выбрав Уортон, она ориентировалась на престижность университета, а не на то, насколько он ей подходит. Ей хотелось бы учиться в более беззаботной культуре с атмосферой всеобщего единения. Осознав, чего ей не хватает, она задумалась о переводе в другое учебное заведение. Несколько недель спустя она рассказала, что заставило ее пересмотреть свой план. Это была не моя лекция о счастье, не анкета о ценностях и не упражнения по принятию решений, а комедийная сценка из Saturday Night Live.

В ней Адам Сэндлер изображал туристического гида в рекламном ролике туров в Италию. Он говорил, что клиенты часто оставляют плохие отзывы, поэтому он хочет напомнить, чего им следует и не следует ждать от агентства. «Мы можем многое сделать для вас: поможем развлекаться, покажем разные породы белок, но не решим ваши проблемы, такие как манеры поведения в общественном месте. Мы организуем для вас поход, но не заставим вас полюбить походы. Помните, в отпуск вы берете с собой себя³⁷. Если вам грустно и вы решили поехать в Италию, то, выйдя из самолета, вы продолжите грустить, просто уже в другом месте».

Погоню за счастьем мы порой начинаем со смены декораций. Кажется, что в теплой стране и в дружелюбном общении начнется новая жизнь, но на самом деле облегчение временное и вскоре пройдет³⁸. В серии исследований у студентов после улучшения условий

проживания и расписания уровень счастья быстро возвращался к исходной отметке. Как писал Эрнест Хемингуэй: «От себя не убежишь, перемещаясь с места на место»³⁹. В то же время после вступления в новый клуб, изменения привычек⁴⁰, связанных с учебой, и начала нового проекта студенты дольше оставались счастливыми. Счастье больше зависит от деятельности, чем от местонахождения. Действия, а не окружение дарят нам смысл и чувство причастности.

Моя студентка решила не переводиться, а вместо этого переосмыслить свой досуг. Изменить культуру организации ей было не под силу, но она могла создать свою субкультуру. Она начала посещать еженедельные студенческие встречи и общаться с теми, кто разделяет ее интересы и ценности. Несколько месяцев спустя у нее появились близкие друзья, и она очень радовалась, что осталась. Этим дело не кончилось: девушка решила сама проводить встречи для всех, кто чувствует себя не в своей тарелке. Вместо того чтобы искать нового общения в другом месте, они организовали свой дружеский круг⁴¹. И на первом месте у них стояло не счастье, а желание помочь и найти близких по духу людей.

ЖИЗНЬ, СВОБОДА И ПОИСКИ СМЫСЛА

Поясню, что не призываю оставаться на работе, в отношениях или в месте, где вы несчастны, если у вас есть выбор. Тем не менее, когда дело касается карьеры, лучше гнаться не за счастьем, а за возможностью узнать что-то новое и внести личный вклад.

Психологи обнаружили, что увлечения, как правило, развиваются, а не возникают из ниоткуда⁴². Одно исследование показало: чем больше усилий предприниматели вкладывали в стартапы, тем активнее с каждой неделей рос их энтузиазм. Увлеченность появлялась с размахом и мастерством⁴³. Навыки и старание не всегда следуют за интересом, бывает и наоборот. Вкладываясь в обучение и решение проблем, мы развиваем в себе увлеченность и нарабатываем умения, необходимые, чтобы выполнять работу и жить той жизнью, которую сами выберем.

С возрастом людей все больше интересует смысл, и чаще всего его видят в том, чтобы приносить пользу⁴⁴. Мой любимый вопрос для проверки значимости работы: если завтра ее никто не будет делать, насколько пострадает человечество? Этот вопрос, как правило, назревает к среднему возрасту. Примерно в это время начинает казаться, что нам есть чем поделиться в жизни и в работе (и мало что терять), и отсюда иногда вырастает тяга передавать знания и умения следующему поколению⁴⁵.

Развитие самооценки в карьере у моих студентов происходит примерно одинаково.

Фаза 1: Я пустое место.

Фаза 2: Я имею значение.

Фаза 3: Я хочу заниматься чем-нибудь значимым.

По моим наблюдениям, чем быстрее наступает третья фаза, тем больше человек успевает сделать и тем счастливее себя ощущает. Это натолкнуло меня на мысль, что счастье в меньшей степени цель, а в большей — побочный продукт мастерства и смысла. Как писал философ Джон Стюарт Милл: «Только те счастливы, кого интересует что-нибудь, помимо собственного счастья: нести радость другим, улучшить жизнь людей, даже творить — но не как средство, а как цель. Счастье приходит на пути к чему-то другому»⁴⁶.

Карьера, отношения и общество — открытые системы⁴⁷, как их называют ученые, они постоянно меняются, потому что не отгорожены от окружающей их среды. Мы знаем, что открытыми системами управляют по меньшей мере два принципа⁴⁸: к одному исходу всегда есть несколько путей (эквивифинальность), и из одной точки лежат пути к разным исходам (мультифинальность). Не стоит привязываться к выбранному пути и даже к определенному месту назначения. Не существует единого определения успеха, и к нему ведет множество дорог⁴⁹.

Мой двоюродный брат Райан в конце концов пересмотрел свой выбор профессии. На пятом году резидентуры в нейрохирургии он устроил ревизию карьеры на свой манер и решил удовлетворить предпринимательский зуд. Он основал быстрорастущий венчурный

стартап Nomad Health — площадку, где врачебный персонал и медицинские учреждения могут найти друг друга. Кроме того, он консультировал создателей медицинских приложений, подавал заявления на получения патентов на медицинские приборы, а сейчас работает с несколькими стартапами, связанными со здравоохранением. Оглядываясь назад, он все еще сожалеет, что так рано выбрал профессию нейрохирурга и нарастил ожидания.

Лучшее, что мы можем сделать на работе и в жизни, — на год-два вперед планировать, чему мы хотели бы научиться и какой вклад сделать, и оставаться открытыми новым возможностям. Перефразируя Эдгара Доктору, планировать жизнь — «все равно что рулить ночью в тумане. Видимость — только в пределах света фар, но так можно доехать до нужного места».

Необязательно менять весь путь — достаточно пересмотреть некоторые планы. Одни полностью удовлетворены сферой деятельности, но недовольны своей текущей ролью. Другие слишком осторожны и не решаются далеко переезжать ради работы или брака. А многие и вовсе обделены роскошью выбирать, если финансово зависят от зарплаты или эмоционально привязаны к большой семье. Диапазон доступных им вариантов гораздо уже. Независимо от того, есть ли у вас желание и возможность радикально менять свою жизнь, вы всегда можете внести в нее дополнительный смысл небольшими корректировками.

Мои коллеги Эми Вржесневски и Джейн Даттон обнаружили, что люди во всех сферах способны адаптировать должностные обязанности под себя. Они переосмысливают свои роли с помощью инструмента под названием «созидание работы»⁵⁰ и меняют повседневные действия в соответствии со своими ценностями, интересами и навыками. Помимо прочих мест, Эми и Джейн изучали созидание работы в системе медицинского обслуживания Мичиганского университета.

Стоит зайти на определенный этаж больницы, и уже скоро услышишь, как онкологические пациенты с благодарностью отзываются о Кэндис Уокер⁵¹. Она заботится не только об их хрупком иммунитете, но и о психологическом состоянии. Она назвала центр химиотерапии Домом Надежды. Пока пациенты были на процедурах, Кэндис

утешала их близких и угощала их бейглами и кофе. Она смешила больных, рассказывая, как кошки воруют у нее молоко, или показывая, что с утра случайно надела разные носки — один синий, другой коричневый. Однажды Кэндис увидела женщину, скорчившуюся от боли на полу лифта, и, пока растерянные медсестры стояли рядом, быстро сориентировалась, усадила ее в каталку и отвезла в отделение неотложной помощи. Женщина называла Кэндис «моя спасительница».

Кэндис Уокер была не врачом, не медсестрой и даже не соцработником, а завхозом. В ее обязанности входило поддерживать чистоту в онкологическом центре. Кэндис и ее коллег наняли для уборки, но многие из них переосмыслили свою деятельность⁵². Одна женщина в отделении долгосрочной интенсивной терапии периодически меняла местами картины на стенах в надежде, что смена обстановки стимулирует пациентов, лежащих в коме. Когда ее спросили об этом, она ответила: «Нет, в мои обязанности это не входит, я просто подумала, что так будет лучше»⁵³.

Наши идентичности — открытые системы, как и наши жизни. Мы не обязаны держаться за старые представления о том, куда идти и что делать. Простейший способ переосмыслить свою жизнь — начать задумываться о том, что мы делаем каждый день.

Со скромностью пересматривайте прошлые обязательства, сомневайтесь в текущих решениях и любознательно смотрите в будущее. Совершенные по пути открытия освободят от оков рутины и устаревшего «я». Переосмысление помогает не только пополнять знания и обновлять мнения, но и жить более полной жизнью.

Эпилог

«Во что я верю» — это процесс, а не законченное действие¹.

Эмма Голдман

В художественной литературе, сколько себя помню, меня всегда больше всего интересовала развязка. Будь то научно-фантастическая Ender's Game («Игра Эндера») или книга-загадка The Westing Game («Игра Вестинга»), неожиданный поворот в финале был не просто самым ярким событием. Он преображал всю историю и заставлял переосмысливать прочитанное.

Что касается идей, заключения кажутся мне лишними. Неужели нельзя закончить последней главой? *Это книга, а не школьное сочинение. Если бы мне было что сказать, я бы изложил это в предыдущих главах.* ||

В заключениях мне не нравится, что они преподносятся как конец. Если тема достаточно важна, чтобы посвятить ей целую книгу, она не должна заканчиваться. Пусть финал остается открытым.

Эту задачу я поставил себе в книге о переосмыслении. Я намерен не подводить итоги в заключении, а развивать мысль дальше. Как

Эту нелепость луч-ше всех проиллюстрировал юморист Ричард Бротиган: «Про потребности: я всегда хотел написать книгу и закончить ее словом “майонез”»². Эту строку он вставил в предпоследнюю главу и действительно закончил книгу этим словом, но специально написанным неправильно, чтобы оставить у читателя ощущение неудовлетворенной потребности.

Я уже думал сохранить правки во всей книге, но рассудил, что ее будет сложно воспринимать, а читатель предпочел бы потратить время на более интересные вещи, чем мои полусырые идеи и фальсифицированные гипотезы. Если вы фанат мюзикла Hamilton («Гамильтон»), вам вряд ли понравился бы его черновой вариант — продукт переосмысления гораздо интереснее процесса.

Слишком замысловато. Первым читателям хотелось больше конкретики, и по словам некоторых, теперь они иначе разрешают разногласия. Встретив информацию, идущую вразрез с привычными концепциями, они ее не отрицают и не соглашаются из вежливости, а видят в ней возможность узнать что-то новое: «Похоже, пора кое-что переосмыслить!».

По мнению общества спорщиков, банально повторять в заключении «занимательный факт» из текста.

символ открытости, я хотел оставить в эпилоге чистые страницы. В прямом смысле.

Мое общество спорщиков единогласно забрало эту идею. Двое лучших студентов разъяснили мне, что для меня, как писателя, это финал, а для читателя — только начало, отправная точка к новым мыслям и беседам. Мне предложили иначе поддержать концепцию книги: по примеру Рона Бергера продемонстрировать ход переосмысления разных вариантов заключения.

Идея мне понравилась. || Идеальная метафора для книги о переосмыслении. Как книга про кофейные столики на кофейном столике в сериале «Сайнфелд». Или когда Райан Гослинг надел футболку с фотографией Маколея Калкина, и тот его переплонул, надев футболку с фотографией Райана Гослинга в футболке со своим портретом. ||

Заключение как нельзя лучше подходит для демонстрации поворотных моментов в переосмыслении, но я не мог решить, какие приводить здесь. Я снова обратился к обществу спорщиков, и они предложили очередной способ объединить ключевые темы и показать нынешний этап переосмысления.

Первое, что пришло мне в голову, — пример переосмысления учеными наличия перьев у тираннозавров. Если вы, как и я, вообразили пернатого тираннозавра рекса, то ошиблись: теперь считается, что чешуи у него все же было больше. Не расстраивайтесь, а найдите в алфавитном указателе «удовольствие ошибаться». Кстати, приятное известие: другой тираннозавр, ютираннус, по мнению ученых, носил наряд из перьев. ||

Позже я вернулся к размышлениям о том, как происходит переосмысление. Тысячелетиями оно было невидимым. До появления печатного

станка знания передавались преимущественно устно. История человечества — сплошной испорченный телефон, поскольку каждый запоминает и рассказывает по-своему, и неизвестно, кто и где приврал. Перемещаясь с одного конца света на другой, идея могла полностью трансформироваться без ведома ее носителей. Когда информацию начали фиксировать в книгах и газетах, стало возможным отслеживать возникновение различных убеждений. Сейчас в «Википедии» видны все правки, но их авторы иногда ведут нешуточные сражения, отказываясь признавать свою неправоту. Кодирование информации помогает ее отслеживать, но никак не способствует непредвзятому мышлению.

Многие великие мыслители утверждали, что переосмысление — задача поколений, а не индивидуумов, даже в науке. Как сформулировал выдающийся физик Макс Планк³: «Новая научная истина торжествует не потому, что оппоненты прозрели и согласились с ней, а потому, что они рано или поздно умирают». Если так рассуждать, получается, что поколения сменяются быстрее, чем люди меняют свое мнение⁴.

Я думаю, так быть не должно. У каждого есть способности к переосмыслению, просто мы недостаточно часто ими пользуемся, потому что редко рассуждаем как ученые.

Научные методы существуют не одну тысячу лет: по крайней мере, в Древней Греции при Аристотеле они уже были. Что удивительно, слово «ученый» (scientist) появилось сравнительно недавно, первое упоминание датируется 1833 годом⁵. Много столетий у людей, которые получают новые знания, разрабатывая гипотезы, проводя эксперименты

Без ответа остается важный вопрос: когда заканчивать переосмысление? В какой момент пора подвести черту? Полагаю, каждый найдет свой ответ в зависимости от ситуации, но подозреваю, что большинство перегибают палку. В третьей главе рассказывается, что суперпрогнозисты обновляют прогноз по одному вопросу в среднем четыре раза вместо двух. Это подсказывает, что переосмысление дает мгновенную выгоду и имеет минимум недостатков. Переосмыслить не всегда означает передумать. Когда студенты многократно возвращаются к ответам на вопросы теста, но в итоге не меняют их, они все равно могут быть уверены, что обдумали все как следует.

и собирая данные, не было названия. Надеюсь, мы не станем так долго ждать и признаем, что научное мышление применимо во всех сферах жизни и работы.

Даже когда эта книга уйдет в печать, я продолжу переосмысление. Насколько важным я ни считал бы научное мышление, меня беспокоит, не слишком ли мало внимания я посвятил случаям, когда продуктивнее проповедовать, обвинять и пиариться. Для переосмысления своей точки зрения при наличии достаточного объема данных больше подойдет мышление ученого. ||

Но когда нужно расширить чужие горизонты, не всегда сразу ясно, какой режим мышления выбрать. Я старался передать тонкости всех подходов: рассказал об эффективности проповедников в дебатах, когда оппонент открыт собеседнику или не слишком заинтересован в теме; объяснил, как прокурор может достучаться до аудитории, не стремящейся контролировать ситуацию; и что искренность пробирает даже политиков. Но и после этого мне казалось, что аргументы слабоваты.

Потом грянула пандемия коронавируса, и я заинтересовался поведением лидеров в период кризиса. Как они дают людям ощущение надежности в настоящем и надежду на будущее? Проповедуя достоинства своих планов и обвиняя альтернативные предложения в несостоятельности, можно создать иллюзию определенности. Политическая подоплека может сплотить людей вокруг общих целей.

На мой взгляд, лучший пример для подражания показал мэр Нью-Йорка. В одной из первых речей ранней весной, когда штат и вся страна столкнулись с беспрецедентным кризисом,

он объявил: «Разумно пробовать разные методы, и если они себя не оправдывают, честно это признавать и отказываться от них. Но главное — что-то пробовать»⁶.

The New York Times не замедлила раскритиковать выступление мэра, отметив, что «нечто неопределенное не лучше, чем ничего»⁷. Слова прочих лидеров были «точными, конкретными, позитивными», а тот выражался «неопределенно, абстрактно и нерешительно». Речь разгромила не только пресса: один из личных советников мэра назвал ее проявлением политической глупости⁸.

Понятно, что привлекательнее выглядит лидер с четким видением, точным планом и определенным прогнозом на будущее. Но во времена не только кризиса, но и благоденствия мы нуждаемся в лидерах, приемлющих неопределенность, способных признавать свои ошибки, учиться на примере других и переоценивать планы. Это и предлагал нам мэр Нью-Йорка, но критики недооценили перспективность его подхода.

Дело было до коронавирусной пандемии, и Эндрю Куомо еще не был мэром. Я рассказал о случае, когда в Америке в последний раз был высокий уровень безработицы — во времена Великой депрессии. Шел 1932 год, администрацию Нью-Йорка возглавлял Франклин Делано Рузвельт. Он предлагал «что-то пробовать», когда страна еще не оправилась от Великой депрессии, на выпускной церемонии небольшого университета в Джорджии. Самыми запоминающимися стали слова о том, что «страна нуждается в смелых, упорных экспериментах». Этот принцип и стал краеугольным камнем его метода управления. Экономисты до сих пор спорят, какая из реформ в итоге помогла стране,

но метод проб и ошибок Рузвельта стал настолько популярен, что американцы избирали его президентом четыре раза.

В речи на выпускной церемонии Рузвельт не проповедовал, не обвинял и не политиканствовал. Он говорил с уверенной скромностью, свойственной ученым. Пока мы мало знаем о том, как произвести впечатление уверенной скромности. Когда людям недостает знаний по сложной теме, например как остановить пандемию или возродить экономику, они тянутся к лидерам, признающим, что не знают, что происходит сейчас, и сомневаются в своих вчерашних утверждениях. Если же народ лучше информирован, а тема проще, они могут не доверять лидерам, принимающим неопределенность и часто меняющим позицию.

Я все еще не уверен, какой метод убедительнее, но в целом хотел бы, чтобы люди озвучивали мысленную переоценку, как Рузвельт. При всей важности переосмысления мы недостаточно им пользуемся как в личных, так и в мировых проблемах. Пандемии, климатические изменения, политическая поляризация и другие сложные вопросы требуют от нас гибкости. Перед лицом любого числа угроз скромность, сомнения и любознательность жизненно необходимы. Смелые, упорные эксперименты, по всей видимости, наш лучший инструмент переосмысления.

Научиться переосмысливать может каждый. К чему бы мы ни пришли, мир станет лучше, если все почаще будут смотреть на него как ученые. Мне интересно, согласны ли вы? Если нет, какие свидетельства заставят вас изменить свое мнение?

Что делать

Тридцать лучших практических рекомендаций для тех, кто хочет развивать в себе навыки переосмысления

1. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

А. Развивайте привычку переосмысливать

1. Думайте как ученый. Формируя мнение, сопротивляйтесь мышлению проповедника, прокурора и политика. Для начала приравняйте мнение к предположению или гипотезе и проверяйте имеющиеся данные. Берите пример с предпринимателей, научившихся относиться к своим бизнес-стратегиям как к экспериментам, чтобы сохранять маневренность.

2. Идентичность должны определять ценности, а не мнения. От устаревших убеждений проще отказаться, если они не встроены в идентичность. Считайте себя человеком, который ценит любознательность, тянется к знаниям и обладает гибким мышлением.

Формируя мнения, помните о факторах, которые заставили бы вас передумать.

3. Ищите информацию, противоречащую вашему мнению. Можно бороться с предвзятостью подтверждения, информационным

пузырем и эхо-камерами, почаще обращая внимание на идеи, идущие вразрез с вашей точкой зрения. Читайте, что пишут люди, которые заставляют вас задуматься, даже если вы с ними не согласны.

Б. Откалибруйте уверенность

4. Не засиживайтесь на вершине горы Глупости. Не путайте уверенность с компетентностью. Помните об эффекте Даннинга — Крюгера: высокое мнение о себе, как правило, необоснованно и мешает саморазвитию. Чтобы избежать завышенного мнения о своих знаниях в определенной теме, думайте о том, как вы объяснили бы ее человеку несведущему.

5. Извлекайте пользу из сомнений. Усомнившись в своих способностях, вы нащупаете путь к самосовершенствованию. Можно быть уверенным в том, что разберешься в любой задаче, и при этом подвергать сомнению действенность выбранного решения. Понять, в какой области вашей компетентности не хватает, — первый шаг к профессионализму.

6. Радуйтесь своей неправоте. Поймав себя на ошибке, считайте ее новым открытием. Не бойтесь смеяться над собой. Не надо доказывать, что вы лучше всех — стремитесь быть лучше себя вчерашнего.

В. Сомневайтесь в себе вместе с другими

7. У каждого нового знакомого есть чему поучиться. Все в чем-то разбираются лучше вас. Спрашивайте, что интересного люди переосмыслили в последнее время, или рассказывайте о ситуациях, в которой вы переоценили что-либо.

8. Соберите общество спорщиков. Поддержка приятна всем, но критика ведет вперед. Кто самый дотошный из ваших знакомых? Предлагайте им обсудить свои идеи. Поясните, что готовы к разбору полетов. Дайте знать, по какому конкретному поводу хотите услышать мнение критиков.

9. Не избегайте конструктивного конфликта. Разногласия не всегда некстати. Межличностные распри тормозят прогресс, а задачные конфликты способствуют переосмыслению. Превратите разногласия в дебаты, чтобы стимулировать интеллектуальный подход и обойтись без перехода на личности.

II. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ В ОТНОШЕНИЯХ

А. Лучше формулируйте вопросы

10. Упражняйтесь в убедительном слушании. Расширяя чужие горизонты, можно добиться большего, слушая, а не говоря. Как показать свою заинтересованность в том, чтобы человек самостоятельно сформировал мнение и нашел собственные причины измениться? В первую очередь — изменив соотношение вопросов и утвердительных предложений в речи.

11. Начинайте вопрос с «как», а не с «почему». Описывая причины, по которым приняли крайние мнения, люди, как правило, только больше укрепляются в них. А рассказывая, как убеждение сформировалось, они часто осознают пределы восприятия и начинают сомневаться.

12. Спрашивайте: «Какие свидетельства заставили бы вас изменить свое мнение?» Нельзя принудить к согласию силой. Лучше спросить человека, что повлияет на его мнение, а затем уговаривать на его же условиях.

13. Интересуйтесь, как люди пришли к своему мнению. Многие суждения случайны, как и стереотипы: мы просто усваиваем их, не проверяя и не раздумывая. Чтобы помочь человеку переоценить точку зрения, предложите ему представить, какие у него были бы убеждения, родился он в другое время или в другом месте.

Б. Разногласие — танец, а не поединок

14. Признайте общие взгляды. Дебаты должны быть похожи на танцы, а не военные действия. Признавая общие с оппонентом взгляды, вы не выглядите слабее, а показываете стремление к истине, что мотивирует другую сторону принять к сведению ваши слова.

15. Запомните: иногда чем меньше, тем лучше. Бомбардируя аудиторию аргументами, вы вынуждаете ее защищаться. Вашу позицию опровергнут, воспользовавшись вашим слабейшим аргументом. Излагайте только самые убедительные доводы.

16. Подчеркните свободу выбора. Иногда люди сопротивляются не потому, что не согласны, а из протеста против давления. Напомните оппоненту, что право выбора в любом случае остается за ним.

17. Разговор о разговоре. Когда эмоции бьют через край, начинайте обсуждать ход беседы. Специалисты по переговорам в таких ситуациях рассказывают о своих чувствах и проверяют, правильно ли поняли чужие. Можете сказать, что разочарованы или расстроены, и осведомиться, разделяет ли собеседник ваше настроение.

III. КОЛЛЕКТИВНОЕ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

А. Многогранное общение

18. Вводите новые уровни в спорные темы. У любой истории больше двух сторон, смотрите на нее сквозь разные грани призмы. Умение различать оттенки серого делает нас более открытыми.

19. Не стесняйтесь оговорок и неопределенности. Противоречивые утверждения и результаты не лишают публику заинтересованности и доверия к вам. Это хороший способ пробудить любознательность.

20. Расширяйте свой эмоциональный диапазон. Разочарование и возмущение не делают разговор непродуктивным. Разбавьте их другими эмоциями: проявите интерес или сознайтесь в растерянности.

Б. Учите детей переосмысливать

21. Еженедельно развешивайте мифы за общим столом. От заблуждений проще избавляться с молодых ногтей, к тому же таким образом дети приобретают привычку к переосмыслению. Каждую неделю выбирайте тему, например динозавры или космос, и по очереди выносите мифы на обсуждение.

22. Поощряйте детей переделывать работу и просить отзывы. Создавая по несколько вариантов одного рисунка или рассказа, дети вникают в суть переосмысления. Вклад окружающих помогает постоянно редактировать стандарты. Дети учатся не останавливаться перед трудностями и не ожидать совершенства с первой же попытки.

23. Не спрашивайте детей, кем они хотят быть, когда вырастут. Дети не должны идентифицировать себя с будущим занятием. Преждевременная идентичность закрывает двери к альтернативам. Старайтесь не сужать выбор ребенка, а помогайте ему видеть многие возможности. Не обязательно заниматься в жизни чем-то одним.

В. Создавайте культуру накопления знаний в организациях

24. Отбросьте наработанные методы. Они предполагают, что все возможное уже сделано. Чтобы люди переосмысливали свою деятельность, используйте ответственность за процесс и всегда стремитесь к лучшему.

25. Обеспечьте психологическую безопасность. В культуре накопления знаний люди могут безнаказанно задавать вопросы или

возражать. Психологическая безопасность, как правило, начинается с примера скромности, поданного руководителем.

26. Введите в обращение карточки переосмысления. Не оценивайте решения только по результатам, а прослеживайте рассмотрение разных вариантов в процессе. Хороший результат при плохом процессе — чистое везение. А плохой результат при хорошем процессе может обернуться плодотворным экспериментом.

Г. Почаще переосмысливайте будущее

27. Выбросьте план на десять лет вперед. Прошлогодние хобби могут наскучить в этом году, а непонятное вчера станет интересным завтра. Увлечения развиваются, а не появляются внезапно. Планируйте на один шаг вперед, оставляя возможность для переосмысления.

28. Переосмысливайте действия, а не только окружение. Гоняясь за счастьем, его можно спугнуть. Смена обстоятельств не всегда приносит удовлетворение. Удовольствие приходит и уходит, а смысл остается. Осмысленные действия чаще всего начинаются с желания узнать что-то новое или помогать другим людям.

29. Устраивайте ревизию жизни. Нарращивание обязательств по неинтересной деятельности может случиться с каждым. Как вы проверяете здоровье во время периодической диспансеризации, так же один-два раза в год перетряхивайте условия жизни. Оценивайте, чему успели научиться, как развиваются ваши убеждения и цели и не пора ли переосмыслить следующий шаг.

30. Выделяйте время на переосмысление. В моем календаре все плотно расписано. Один час в день я отвожу на размышления и получение новой информации, а теперь в придачу к этому раз в неделю занимаюсь переосмыслением. Общество спорщиков подсказывает мне, какие идеи и мнения пора пересмотреть. Недавно моя жена Элисон посоветовала мне переосмыслить произношение слова «майонез».

Благодарности

Для выражения благодарности нужно меньше переосмысливать и больше говорить. Начну с признательности незаурядному литературному агенту Ричарду Пайну за то, что вдохновил меня переоценить мою аудиторию и продолжать расширять горизонты за пределы сферы деятельности, и великолепному редактору Рику Коту за веру в идеи и помощь в развитии их потенциала. С ними обоими, как всегда, было приятно работать, они обеспечили идеальный баланс возражений и поддержки.

Все факты в книге дотошно проверили два профессионала в этой сфере. Пол Дурбин орлиным взглядом прошелся по каждому предложению с неподражаемой скрупулезностью и прытью. Энди Янг внимательно просмотрел все страницы и дал ссылки на основные источники.

Над содержанием и стилем поработало мое общество спорщиков. Марисса Шенделл и Каррен Ноултон великодушно прочитали больше черновиков, чем это под силу простым смертным, и неизменно улучшили их. Я бесконечно благодарен им за советы о персонажах, сюжетах и слоге.

Марисса, сверх того, оживила идеи и предложила практические рекомендации, а Каррен добавила новые грани и разнообразила ход рассуждений.

Реб Ребели с непревзойденным литературным вкусом исправил первые главы и украсил заключение. Грейс Рубенштейн расставила указатели, чтобы читатели разглядели лес за деревьями и поняли, что переосмысление всегда пригодится. Дэн О`Доннел помог мне покончить с накоплением обязательств по тупиковым направлениям

и ловко вплел мелодии ключевых исследований и сюжетов в партитуру текста.

Линдси Миллер, как мозолистое тело головного мозга, добавила удобочитаемые сведения и наглядные иллюстрации того, как проповедник, прокурор, политик и ученый вальсируют в наших головах. Николь Гранет расширила мои представления о применении переосмысления в разных сферах жизни. Шерил Сандберг отточила структуру книги, убедив меня представить основную идею прежде схемы и разъяснив ценность хорошей концовки. Константин Кутифарис сделал очень важное замечание о том, что иногда полезно побыть проповедником, прокурором или политиком. Наталия Виллерман, Нил Стюарт и Уилл Филдс рассказали об антирасистском движении. Майкл Чу подвиг меня переделать неудачную главу. Джастин Берг благодаря прогностическим навыкам помог отобрать и развить самые новаторские и полезные идеи и познакомил меня с аллитерацией (повторением букв или слогов в идущих друг за другом словах). Сьюзен Грант, преподаватель английского языка, исправила грамматику и опечатки и поспорила со мной об оксфордской запятой. *Прости, мама, это я пока не планирую переосмысливать.*

Impact Lab еще раз напомнила, как многому учитель может научиться у своих учеников. Ванесса Ваньянде предложила мне подумать о том, как дисбаланс власти влияет на то, каким группам предстоит больше переосмысливать и кто будет бороться с предрассудками.

Акаш Пуллуру безжалостно вымарал слабые аргументы и поспорил о принципах продуктивного спора. Грелин Мандел подкинула идею подробнее рассказать о том, когда и почему задачные конфликты провоцируют межличностные, а Зак Суини страстно убеждал меня расширить роль цикла переосмысления. Джордан Лей призвал меня углубиться в ошибку первого предположения, а Шейн Голдстейн уговорил вместо пустых страниц в эпилоге оставить правки. Николас Страуч попросил больше контекста для правильных вопросов и отстоял пример с лягушкой, а Мэдлин Фэген порекомендовала прояснить разницу между убеждениями и ценностями. Венди ли посоветовала подробнее остановиться на выражении уверенной скромности. Кенни Хонг предложил перечислить больше принципов

переосмысления в отношениях. Лиззи Юшей попросила больше данных о том, когда и почему людям нравится быть неправыми. Мег Шринивас указала на лишние подробности, Аарон Каан нашел противоречивые аргументы, а Шаиль Митра подсказал цитату Эдгара Митчелла.

Мне повезло заручиться поддержкой InkWell (спасибо Алекси-су Харли, Натаниелю Джексу и Элизе Ротштейн) и Viking (по их любезности я скучаю раз в неделю, когда не работаю над книгой). Особая благодарность Каролин Коулберн, Уитни Пилинг, Линдси Приветт и Бел Банда за мастерство пиара; Кейт Старк, Лидии Хирт и Мэри Стоун за креативный маркетинг; Трише Конли, Тесс Эспинозе, Брюсу Гиффордсу и Фабиане ван Арсделл за решение издательских и производственных вопросов; Джейсону Рамиресу за дизайн; Камилле Леблан за препирательства; Брайану Тарту, Андреа Шульц, Мэдлин Макинтош, Эллисон Добсон и автолихачу Маркусу Доле за поддержку. Очень приятно было сотрудничать с Мэттом Ширли. Он не только вложил в работу свой талант и остроумие, но и терпеливо подгонял их под содержание и стиль изложения.

Многие мои коллеги внесли свой вклад в книгу в ходе бесед. Как всегда, Дэн Пинк превосходно сформулировал идею и посоветовал, где найти подходящие исследования. Коллеги из Уортона, в особенности Рейчел Арнетт, Сигал Барсейд, Дрю Картон, Стефани Крири, Энджела Дакворт, Кейд Месси, Самир Нурмохамед и Нэнси Ротбард, помогли четко выразить многие принципы и навели на переосмысление ряда утверждений. Я также благодарен Филу Тетлоку за схему «проповедник, прокурор, политик» и информацию о Кирсти Моррелл и Жан-Пьере Бежоме; Еве Чен, Терри Мюррею и Филу Рескоберу за анализ прогнозов Жан-Пьера Бежома; Бобу Саттону за информацию о Брэде Бёрде и подробный анализ его «Суперсемейки», а также Джейми Вулфу и Крису Виггаму за визит в Pixar; Карлу Вейку за информацию о Манн-Галче; Шеннон Седжвик Дэвис и Ларен Пул за знакомство с Бетти Бигомбе и рассказ о ней; Джеффа Эшби и Майка Блумфилду за информацию о Крисе Хансене и Эллен Очоа; Оуэну Шиши за знакомство с Харишем Натараджаном; Дугласу Арчибальду за рекомендацию Рона Бергера (и Ноа Деверо и Strive Challenge за фантастическую возможность пообщаться). С самого

начала Эрик Бест показал мне, как переосмысление помогает поднимать планку, а Брайан Литтл, Джейн Даттон, Ричард Хэкман и Сью Эшфорд научили меня видеть в переосмыслении одну из величайших радостей организационного психолога.

Как отец, я каждый день вижу, что у всех есть способности к переосмыслению. Я заканчивал эту книгу во время пандемии. Мой сын Генри поинтересовался, не повлияет ли она на водоснабжение, и был готов переосмыслить способ добычи водопроводной воды («К нашему дому проложена труба от самого океана? К нам же осьминог заплывет!»). Я спросил Елену, как она каждый раз вынуждает меня передумать, и она продемонстрировала мне метод, о котором я и не подозревал («Щенячьи глазки! Работает безотказно!»). Когда мы рассматривали разные варианты оптических иллюзий для обложки, Джоанна предложила кое-что получше («А может, свечку, которая горит не огнем, а водой?»).

Я пришел к переосмыслению источника творческих идей: раз двенадцатилетний ребенок может придумать идеальную обложку для книги, на что же еще способны дети? Мне нравится, как радостно и непринужденно они переосмысливают — и заставляют меня проделывать то же самое почаще.

Моя искренняя благодарность Элисон Свит Грант за любовь, советы и чувство юмора. Она помогала мне переоценить многие мои суждения, разрешить бесчисленное множество обыденных вопросов и обойтись без ненужных споров. Я все еще произношу «маянез», а не «майонез», но она убедила меня тем, что никто не сокращает его до «мая», а говорят: «Пожалуйста, передайте майо». Кстати, я вообще не люблю майонез.

Примечания

Вступление

1. Frank L. Schmidt and John Hunter, «General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance», *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2004): 162–173.
2. David C. Geary, «Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)», *Psychological Review* 15 (2018): 1028–1050.
3. Neel Burton, «What Is Intelligence?», *Psychology Today*, November 28, 2018, www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201811/what-is-intelligence; Charles Stangor and Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology* (Victoria, BC: BCcampus, 2014); Frank L. Schmidt, «The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate», *Human Performance* 15 (2002): 187–210.
4. *A Systematic Approach to the GRE* (New York: Kaplan, 1999).
5. Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell, and William R. Shallenberger III, «Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?», *Teaching of Psychology* 11 (1984): 133–141.
6. Justin Kruger, Derrick Wirtz, and Dale T. Miller, «Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy», *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (2005): 725–735.
7. Yongnam Kim, «Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple-Choice Exams», *arXiv:1808.10577v4*, last revised October 14, 2019, arxiv.org/abs/1808.10577.
8. Justin J. Couchman et al., «The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and Revising during College Exams», *Metacognition and Learning* 11 (2016): 171–185.
9. Charles M. Slem, «The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior», *Annual Convention of the American Psychological Association*, August 1985, eric.ed.gov/?id=ED266395.

10. Susan T. Fiske and Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, 2nd ed. (Los Angeles: Sage, 2013).
11. Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, «Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing'», *Psychological Review* 103 (1996): 263–283.
12. James Fallows, «The Boiled-Frog Myth: Stop the Lying Now!», *The Atlantic*, September 16, 2006, www.theatlantic.com/technology/archive/2006/09/the-boiled-frog-myth-stop-the-lying-now/7446/.
13. Norman Maclean, *Young Men and Fire*, 25th anniversary ed. (Chicago: University of Chicago Press, 2017); см. также www.nifc.gov/safety/mann_gulch/event_timeline/event6.htm.
14. Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, and Jane E. Dutton, «Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 501–524; Karl E. Weick, «The Collapse of SenseMaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628–52.
15. Ted Putnam, «Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop», United States Department of Agriculture, Forest Service, Technology & Development Program, November 1995.
16. John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire* (New York: HarperPerennial, 2009).
17. Ted Putnam, «Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire», *Wildfire* 4 (1995): 34–39.
18. Ted Putnam, «The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain», *Wildfire* 4 (1995): 40–45.
19. Report of the South Canyon Fire Accident Investigation Team, August 17, 1994.
20. Karl E. Weick, «Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies», *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): 301–13.
21. Elizabeth Widdicombe, «Prefrosh E-group Connected Class of '03», *Harvard Crimson*, June 5, 2003, www.thecrimson.com/article/2003/6/5/prefrosh-e-group-connected-class-of-03; Scott A. Golder, «Re: 'Alone in Annenberg? First-Years Take Heart'», *Harvard Crimson*, September 17, 1999, www.thecrimson.com/article/1999/9/17/letters-begroup-an-important-link-connecting.
22. Black Lives Matter: Nate Cohn and Kevin Quealy, «How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter», *New York Times*, June 10, 2020, www.nytimes.com/interactive/2020/06/10/upshot/black-lives-matter-attitudes.html.
23. Kathryn Schulz, «The Story That Tore Through the Trees», *New York Magazine*, September 9, 2014, nymag.com/arts/books/features/mann-gulch-norman-maclean-2014-9/index.html.

Глава 1. Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый

1. George Bernard Shaw, *Everybody's Political What's What?* (London: Constable, 1944).
2. Jacquie McNish and Sean Silcoff, *Losing the Signal: The Untold Story behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry* (New York: Flatiron Books, 2015).
3. «100 Fastest-Growing Companies», CNN Money, August 31, 2009, money.cnn.com/magazines/fortune/fortune/fastestgrowing/2009/snapshots/1.html.
4. Richard Alleyne, «Welcome to the Information Age—174 Newspapers a Day», *Daily Telegraph*, February 11, 2011, www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html.
5. Peter Densen, «Challenges and Opportunities Facing Medical Education», *Transactions of the American Clinical and Climatological Association* 122 (2011): 48–58.
6. Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala, and Christopher Leone, «A Self-Validation Perspective on the Mere Thought Effect», *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 449–54.
7. Jamie Barden and Richard E. Petty, «The Mere Perception of Elaboration Creates Attitude Certainty: Exploring the Thoughtfulness Heuristic», *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 489–509.
8. W. Ralph Eubanks, «How History and Hollywood Got 'Cleopatra' Wrong», NPR, November 1, 2010, www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130976125.
9. Jason Farago, «T. Rex Like You Haven't Seen Him: With Feathers», *New York Times*, March 7, 2019, www.nytimes.com/2019/03/07/arts/design/t-rex-exhibition-american-museum-of-natural-history.html; Brigit Katz, «T. Rex Was Likely Covered in Scales, Not Feathers», *Smithsonian*, June 8, 2017, www.smithsonianmag.com/smart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603.
10. Alix Spiegel and Lulu Miller, «How to Become Batman», *Invisibilia*, NPR, January 23, 2015, www.npr.org/programs/invisibilia/378577902/how-to-become-batman.
11. Sterling Haynes, «Special Feature: Tobacco Smoke Enemas», *BC Medical Journal* 54 (2012): 496–97.
12. Stephen Greenspan, «Why We Keep Falling for Financial Scams», *Wall Street Journal*, January 3, 2009, www.wsj.com/articles/SB123093987596650197.
13. Philip E. Tetlock, «Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors», *Psychological Review* 109 (2002): 451–71.
14. Hugo Mercier and Dan Sperber, «Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory», *Behavioral and Brain Sciences* 34 (2011): 57–74.

15. Stephen Greenspan, «Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money», eSkeptic, December 23, 2008, www.skeptic.com/eskeptic/08-12-23/#feature.
16. Greg Griffin, «Scam Expert from CU Expertly Scammed», Denver Post, March 2, 2009, www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed.
17. George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1, *A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955); Brian R. Little, *Who Are You, Really? The Surprising Puzzle of Personality* (New York: Simon & Schuster, 2017).
18. Arnaldo Camuffo et al., «A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial», *Management Science* 66 (2020): 564–86.
19. Mark Chussil, «Slow Deciders Make Better Strategists», *Harvard Business Review*, July 8, 2016, hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists.
20. Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007).
21. David J. Lick, Adam L. Alter, and Jonathan B. Freeman, «Superior Pattern Detectors Efficiently Learn, Activate, Apply, and Update Social Stereotypes», *Journal of Experimental Psychology: General* 147 (2018): 209–27.
22. Dan M. Kahan, Ellen Peters, Erica C. Dawson, and Paul Slovic, «Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government», *Behavioural Public Policy* 1 (2017): 54–86.
23. Raymond S. Nickerson, «Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises», *Review of General Psychology* 2 (1998): 175–220.
24. Ben M. Tappin, Leslie van der Leer, and Ryan T. McKay, «The Heart Trumps the Head: Desirability Bias in Political Belief Revision», *Journal of Experimental Psychology: General* 146 (2017): 1143–49; Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», *Psychological Bulletin* 108 (1990): 480–98.
25. Emily Pronin, Daniel Y. Lin, and Lee Ross, «The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self versus Others», *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 369–81.
26. Richard F. West, Russell J. Meserve, and Keith E. Stanovich, «Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot», *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012): 506–19.
27. Keith E. Stanovich and Maggie E. Toplak, «The Need for Intellectual Diversity in Psychological Science: Our Own Studies of Actively Open-Minded Thinking as a Case Study», *Cognition* 187 (2019): 156–66; Jonathan Baron et al., «Why Does the Cognitive Reflection Test (Sometimes) Predict Utilitarian Moral Judgment (and Other Things)?», *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* 4 (2015): 265–84.
28. Neil Stenhouse et al., «The Potential Role of Actively Open-Minded Thinking in Preventing Motivated Reasoning about Controversial Science», *Journal of Environmental Psychology* 57 (2018): 17–24.
29. Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins, 1996).

30. Donald W. Mackinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist* 17 (1962): 484–495.
31. Dean Keith Simonton, «Presidential IQ, Openness, Intellectual Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives», *Political Psychology* 27 (2006): 511–526.
32. Jane E. Dutton and Robert B. Duncan, «The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal* (May/June 1987): 279–95.
33. Jacquie McNish, «RIM's Mike Lazaridis Walks Out of BBC Interview», *Globe and Mail*, April 13, 2011, www.theglobeandmail.com/globe-investor/rims-mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202.
34. Sean Silcoff, Jacquie McNish, and Steve Laurantaye, «How BlackBerry Blew It», *Globe and Mail*, September 27, 2013, www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/.
35. Jonathan S. Geller, «Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him», *BGR*, June 30, 2011, bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him.
36. Personal interviews with Tony Fadell, June 1, 2020, and Mike Bell, November 14, 2019; Brian Merchant, *The One Device: The Secret History of the iPhone* (New York: Little, Brown, 2017).

Глава 2. Диванный футболист и самозванец

1. Charles Darwin, *The Descent of Man* (London: Penguin Classics, 1871/2004).
2. Gabriel Anton, «On the Self-Awareness of Focal Drain Diseases by the Patient in Cortical Blindness and Cortical Deafness», *Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten* 32 (1899): 86–127.
3. Frederick C. Redlich and Joseph F. Dorsey, «Denial of Blindness by Patients with Cerebral Disease», *Archives of Neurology & Psychiatry* 53 (1945): 407–17.
4. Charles André, «Seneca and the First Description of Anton Syndrome», *Journal of Neuro-Ophthalmology* 38 (2018): 511–13.
5. Giuseppe Vallar and Roberta Ronchi, «Anosognosia for Motor and Sensory Deficits after Unilateral Brain Damage: A Review», *Restorative Neurology and Neuroscience* 24 (2006): 247–257; Howard C. Hughes, Robert Fendrich, and Sarah E. Streeter, «The Diversity of the Human Visual Experience», in *Perception and Its Modalities*, ed. Dustin Stokes, Moham Matthen, and Stephen Biggs (New York: Oxford University Press, 2015); David Dunning, *Self-Insight: Roadblocks and Detours on the Path to Knowing Thyself* (New York: Psychology Press, 2005); Costanza Papagno and Giuseppe Vallar, «Anosognosia for Left Hemiplegia: Babinski's (1914) Cases», in *Classic*

- Cases in Neuropsychology, vol. 2, ed. Christopher Code et al. (New York: Psychology Press, 2003); Jiann-Jy Chen et al., «Anton-Babinski Syndrome in an Old Patient: A Case Report and Literature Review», *Psychogeriatrics* 15 (2015): 58–61; Susan M. McGlynn, «Impaired Awareness of Deficits in a Psychiatric Context: Implications for Rehabilitation», in *Metacognition in Educational Theory and Practice*, ed. Douglas J. Hacker, John Dunlosky, and Arthur C. Graesser (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998).
6. Agence France Presse, «Iceland's Crisis-Era Central Bank Chief to Run for President», Yahoo! News, May 8, 2016, www.yahoo.com/news/icelands-crisis-era-central-bank-chief-run-president-152717120.html.
 7. Samantha C. Paustian-Underdahl, Lisa Slattery Walker, and David J. Woehr, «Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators», *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 1129–45.
 8. Mark R. Leary et al., «The Impostor Phenomenon: Self-Perceptions, Reflected Appraisals, and Interpersonal Strategies», *Journal of Personality* 68 (2000): 725–56; Karina K. L. Mak, Sabina Kleitman, and Maree J. Abbott, «Impostor Phenomenon Measurement Scales: A Systematic Review», *Frontiers in Psychology* 10 (2019): 671.
 9. Improbable, «The 2000 Ig™ Nobel Prize Ceremony», October 5, 2000, www.improbable.com/ig/2000.
 10. Justin Kruger and David Dunning, «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments», *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999): 1121–34.
 11. John D. Mayer, A. T. Panter, and David R. Caruso, «When People Estimate Their Personal Intelligence Who Is Overconfident? Who Is Accurate?», *Journal of Personality* (May 19, 2020).
 12. Nicholas Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur, and John Van Reenen, «JEEA-FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management», *Journal of the European Economic Association* 12 (2014): 835–76, <https://doi.org/10.1111/jeea.12094>.
 13. Xavier Cirera and William F. Maloney, *The Innovation Paradox* (Washington, DC: The World Bank, 2017); Nicholas Bloom et al., «Management Practices across Firms and Countries», *Academy of Management Perspectives* 26 (2012): 12–33.
 14. Michael P. Hall and Kaitlin T. Raimi, «Is Belief Superiority Justified by Superior Knowledge?», *Journal of Experimental Social Psychology* 76 (2018): 290–306.
 15. Brian Resnick, «Intellectual Humility: The Importance of Knowing You Might Be Wrong», *Vox*, January 4, 2019, www.vox.com/science-and-health/2019/1/4/17989224/intellectual-humility-explained-psychology-replication.
 16. Nina Strohminger (@NinaStrohminger), January 8, 2019, twitter.com/NinaStrohminger/status/1082651708617039875?s=20.
 17. John Jerrim, Phil Parker, and Nikki Shure, «Bullshitters. Who Are They and What Do We Know about Their Lives?», IZA Institute of Labor Economics, DP No. 12282,

- April 2019, <ftp.iza.org/dp12282.pdf>; Christopher Ingraham, «Rich Guys Are Most Likely to Have No Idea What They're Talking About, Study Suggests», Washington Post, April 26, 2019, www.washingtonpost.com/business/2019/04/26/rich-guys-are-most-likely-have-no-idea-what-theyre-talking-about-study-finds.
18. Mark L. Wolraich, David B. Wilson, and J. Wade White, «The Effect of Sugar on Behavior and Cognition in Children: A Meta-analysis», *Journal of the American Medical Association* 274 (1995): 1617–1621; see also Konstantinos Mantantzis et al., «Sugar Rush or Sugar Crash? A Meta-analysis of Carbohydrate Effects on Mood», *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 101 (2019): 45–67.
 19. Oliver J. Sheldon, David Dunning, and Daniel R. Ames, «Emotionally Unskilled, Unaware, and Uninterested in Learning More: Reactions to Feedback about Deficits in Emotional Intelligence», *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 125–37.
 20. Gilles E. Gignac and Marcin Zajenkowski, «The Dunning-Kruger Effect Is (Mostly) a Statistical Artefact: Valid Approaches to Testing the Hypothesis with Individual Differences Data», *Intelligence* 80 (2020): 101449; Tal Yarkoni, «What the Dunning-Kruger Effect Is and Isn't», July 7, 2010, www.talyarkoni.org/blog/2010/07/07/what-the-dunning-kruger-effect-is-and-isnt.
 21. Joyce Ehrlinger et al., «Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight among the Incompetent», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105 (2008): 98–121.
 22. Spencer Greenberg and Seth Stephens-Davidowitz, «You Are Not as Good at Kissing as You Think. But You Are Better at Dancing», *New York Times*, April 6, 2019, www.nytimes.com/2019/04/06/opinion/sunday/overconfidence-men-women.html.
 23. Carmen Sanchez and David Dunning, «Overconfidence among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology* 114 (2018): 10–28.
 24. John Q. Young et al., «'July Effect': Impact of the Academic Year-End Changeover on Patient Outcomes», *Annals of Internal Medicine* 155 (2011): 309–15; Sarah Kliff, «The July Effect Is Real: New Doctors Really Do Make Hospitals More Dangerous», *Vox*, July 13, 2014, www.vox.com/2014/7/13/5893653/the-july-effect-is-real-new-doctors-really-do-make-hospitals-more.
 25. Roger Boyes, *Meltdown Iceland: Lessons on the World Financial Crisis from a Small Bankrupt Island* (New York: Bloomsbury, 2009).
 26. Boyes, *Meltdown Iceland*; «Cracks in the Crust», *Economist*, December 11, 2008, www.economist.com/briefing/2008/12/11/cracks-in-the-crust; Heather Farmbrough, «How Iceland's Banking Collapse Created an Opportunity», *Forbes*, December 23, 2019, www.forbes.com/sites/heatherfarmbrough/2019/12/23/how-icelands-banking-collapse-created-an-opportunity/#72693f035e97; «25 People to Blame for the Financial Crisis», *Time*, February 10, 2009, content.time.com/time/specials/package/article/0,28804,1877351_1877350_1877340,00.html; John L. Campbell

- and John A. Hall, *The Paradox of Vulnerability: States, Nationalism & the Financial Crisis* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017); Robert H. Wade and Silla Sigurgeirsdottir, «Iceland's Meltdown: The Rise and Fall of International Banking in the North Atlantic», *Brazilian Journal of Political Economy* 31 (2011): 684–97; Report of the Special Investigation Commission, April 12, 2010, www.rna.is/eldrinesfndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/english; Daniel Chartier, *The End of Iceland's Innocence: The Image of Iceland in the Foreign Media during the Financial Crisis* (Ottawa, ON: University of Ottawa Press, 2011); «Excerpts: Iceland's Oddsson», *Wall Street Journal*, October 17, 2008, www.wsj.com/articles/SB122418335729241577; Geir H. Haarde, «Icelandic Leaders Accused of Negligence», *Financial Times*, April 12, 2010, www.ft.com/content/82bb2296-4637-11df-8769-00144feab49a; «Report on Iceland's Banking Collapse Blasts Ex-Officials», *Wall Street Journal*, April 13, 2010, www.wsj.com/articles/SB10001424052702303828304575179722049591754.
27. Tim Urban, «The Thinking Ladder», *Wait but Why* (blog), September 27, 2019, waitbutwhy.com/2019/09/thinking-ladder.html.
 28. Dov Eden, «Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy», in *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, ed. Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, and Henk Thierry (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001); Dov Eden et al., «Augmenting Means Efficacy to Boost Performance: Two Field Experiments», *Journal of Management* 36 (2008): 687–713.
 29. Personal interview with Sara Blakely, September 12, 2019; see also Clare O'Connor, «How Sara Blakely of Spanx Turned \$5,000 into \$1 Billion», *Forbes*, March 26, 2012, www.forbes.com/global/2012/0326/billionaires-12-feature-united-states-spanx-sara-blakely-american-booty.html; «How Spanx Got Started», Inc., January 20, 2012, www.inc.com/sara-blakely/how-sara-blakely-started-spanx.html.
 30. Tenelle Porter, «The Benefits of Admitting When You Don't Know», *Behavioral Scientist*, April 30, 2018, behavioralscientist.org/the-benefits-of-admitting-when-you-dont-know.
 31. Thomas Gatzka and Benedikt Hell, «Openness and PostSecondary Academic Performance: A Meta-analysis of Facet-, Aspect-, and Dimension-Level Correlations», *Journal of Educational Psychology* 110 (2018): 355–77.
 32. Tenelle Porter et al., «Intellectual Humility Predicts Mastery Behaviors When Learning», *Learning and Individual Differences* 80 (2020): 101888.
 33. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell, «Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership», *Organization Science* 24 (2013): 1517–38.
 34. Mark R. Leary et al., «Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility», *Personality and Social Psychology Bulletin* 43 (2017): 793–813.

35. Samantha A. Deffler, Mark R. Leary, and Rick H. Hoyle, «Knowing What You Know: Intellectual Humility and Judgments of Recognition Memory», *Personality and Individual Differences* 96 (2016): 255–59.
36. Bradley P. Owens, Angela S. Wallace, and David A. Waldman, «Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility», *Journal of Applied Psychology* 100 (2015): 1203–13; Hongyu Zhang et al., «CEO Humility, Narcissism and Firm Innovation: A Paradox Perspective on CEO Traits», *Leadership Quarterly* 28 (2017): 585–604.
37. Personal interview with Halla Tómasdóttir, February 27, 2019.
38. Jaruwan Sakulku, «The Impostor Phenomenon», *International Journal of Behavioral Science* 6 (2011): 75–97.
39. Dena M. Bravata et al., «Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: A Systematic Review», *Journal of General Internal Medicine* 35 (2020): 1252–75.
40. Basima Tewfik, «Workplace Impostor Thoughts: Theoretical Conceptualization, Construct Measurement, and Relationships with Work-Related Outcomes», *Publicly Accessible Penn Dissertations* (2019): 3603.
41. Adam M. Grant and Amy Wrzesniewski, «I Won't Let You Down . . . or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance», *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 108–21.
42. See Christine L. Porath and Thomas S. Bateman, «Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance», *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 185–92; Samir Nurmohamed, «The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance», *Academy of Management Journal* (July 26, 2020), doi.org/10.5465/amj.2017.0181.
43. See Albert Bandura and Edwin A. Locke, «Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited», *Journal of Applied Psychology* 88 (2003): 87–99.
44. Elizabeth J. Krumrei-Mancuso et al., «Links between Intellectual Humility and Acquiring Knowledge», *Journal of Positive Psychology* 15 (2020): 155–70.
45. Danielle V. Tussing, «Hesitant at the Helm: The Effectiveness-Emergence Paradox of Reluctance to Lead» (Ph.D. diss., University of Pennsylvania, 2018).
46. Edwin A. Locke and Gary P. Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey», *American Psychologist* 57 (2002): 705–17; M. Travis Maynard et al., «Modeling Time-Lagged Psychological Empowerment-Performance Relationships», *Journal of Applied Psychology* 99 (2014): 1244–53; Dana H. Lindsley, Daniel J. Brass, and James B. Thomas, «Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective», *Academy of Management Review* 20 (1995): 645–78.

Глава 3. Удовольствие быть неправым

1. Frasier, season 2, episode 12, «Roz in the Doghouse», January 3, 1995, NBC.
2. Henry A. Murray, «Studies of Stressful Interpersonal Disputations», *American Psychologist* 18 (1963): 28–36.
3. Richard G. Adams, «Unabomber», *The Atlantic*, September 2000, «Letters», www.theatlantic.com/magazine/archive/2000/09/letters/378379.
4. Alston Chase, *A Mind for Murder: The Education of the Unabomber and the Origins of Modern Terrorism* (New York: W. W. Norton, 2004).
5. Murray S. Davis, «That's Interesting!: Toward a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology», *Philosophy of Social Science* 1 (1971): 309–44.
6. Sarah T. Stewart, «Where Did the Moon Come From? A New Theory», TED Talks, February 2019, www.ted.com/talks/sarah_t_stewart_where_did_the_moon_come_from_a_new_theory.
7. Lesley Evans Ogden, «The Tusks of Narwhals Are Actually Teeth That Are Inside-Out», BBC, October 26, 2015, www.bbc.com/earth/story/20151026-the-tusks-of-narwhals-are-actually-teeth-that-are-inside-out.
8. Anthony G. Greenwald, «The Totalitarian Ego: Fabrication and Revision of Personal History», *American Psychologist* 35 (1980): 603–18.
9. Richard P. Feynman, «Surely You're Joking, Mr. Feynman!»: *Adventures of a Curious Character* (New York: W. W. Norton, 1985), and «Cargo Cult Science», Caltech Commencement, 1974, calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm.
10. «Text of Unabomber Manifesto», *New York Times*, May 26, 1996, archive.nytimes.com/www.nytimes.com/library/national/unabom-manifesto-1.html.
11. Jonas T. Kaplan, Sarah I. Gimbels, and Sam Harris, «Neural Correlates of Maintaining One's Political Beliefs in the Face of Counterevidence», *Scientific Reports* 6 (2016): 39589.
12. Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1998); Joseph Cesario, David J. Johnson, and Heather L. Eisthen, «Your Brain Is Not an Onion with a Tiny Reptile Inside», *Current Directions in Psychological Science* 29 (2020): 255–60.
13. Elizabeth Kolbert, «Why Facts Don't Change Our Minds», *New Yorker*, February 27, 2017, www.newyorker.com/magazine/2017/02/27/why-facts-dont-change-our-minds.
14. Eli Pariser, *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think* (New York: Penguin, 2011).
15. ideas42 Behavioral Summit, New York, NY, October 13, 2016.
16. Personal interview with Daniel Kahneman, June 13, 2019.
17. Corey Lee M. Keyes, «Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well-Being», *Motivation and Emotion* 24 (2000): 67–84.

18. Anthony L. Burrow et al., «Derailment: Conceptualization, Measurement, and Adjustment Correlates of Perceived Change in Self and Direction», *Journal of Personality and Social Psychology* 118 (2020): 584–601.
19. Michael J. Chandler et al., «Personal Persistence, Identity Development, and Suicide: A Study of Native and Non-Native North American Adolescents», *Monographs of the Society for Research in Child Development* 68 (2003): 1–138.
20. Kaylin Ratner et al., «Depression and Derailment: A Cyclical Model of Mental Illness and Perceived Identity Change», *Clinical Psychological Science* 7 (2019): 735–53.
21. Personal interview with Ray Dalio, October 11, 2017; «How to Love Criticism», *WorkLife with Adam Grant*, February 28, 2018.
22. Personal interviews with Jean-Pierre Beugoms, June 26 and July 22, 2019.
23. Nate Silver, «How I Acted Like a Pundit and Screwed Up on Donald Trump», *FiveThirtyEight*, May 18, 2016, fivethirtyeight.com/features/how-i-acted-like-a-pundit-and-screwed-up-on-donald-trump.
24. Andrew Sabisky, «Just-World Bias Has Twisted Media Coverage of the Donald Trump Campaign», *International Business Times*, March 9, 2016, www.ibtimes.co.uk/just-world-bias-has-twisted-media-coverage-donald-trump-campaign-1547151.
25. Daryl R. Van Tongeren et al., «Religious Residue: Cross-Cultural Evidence That Religious Psychology and Behavior Persist Following Deidentification», *Journal of Personality and Social Psychology* (March 12, 2020).
26. Jean-Pierre Beugoms, «Who Will Win the Republican Party Nomination for the U.S. Presidential Election?», *Good Judgment Open*, November 18, 2015, www.gjopen.com/comments/44283.
27. Philip E. Tetlock and Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (New York: Random House, 2015); Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005).
28. Uriel Haran, Ilana Ritov, and Barbara A. Mellers, «The Role of Actively Open-Minded Thinking in Information Acquisition, Accuracy, and Calibration», *Judgment and Decision Making* 8 (2013): 188–201.
29. Barbara Mellers et al., «The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics», *Journal of Experimental Psychology: Applied* 21 (2015): 1–14.
30. Barbara Mellers et al., «Identifying and Cultivating Superforecasters as a Method of Improving Probabilistic Predictions», *Perspectives on Psychological Science* 10 (2015): 267–81.
31. Kathryn Schulz, *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error* (New York: HarperCollins, 2010).
32. Keith E. Stanovich and Richard F. West, «Reasoning Independently of Prior Belief and Individual Differences in Actively Open-Minded Thinking», *Journal of Educational Psychology* 89 (1997): 342–57.

33. Seinfeld, season 6, episode 16, «The Beard», February 9, 1995, NBC.
34. Personal interview with Kjirste Morrell, May 21, 2019.
35. Asher Koriati, Sarah Lichtenstein, and Baruch Fischhoff, «Reasons for Confidence», *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 6 (1980): 107–18.
36. «Self-Defeating Humor Promotes Psychological Well-Being, Study Reveals», *ScienceDaily*, February 8, 2018, www.sciencedaily.com/releases/2018/02/180208104225.htm.
37. Jonathan B. Evans et al., «Gender and the Evaluation of Humor at Work», *Journal of Applied Psychology* 104 (2019): 1077–87.
38. Mark Sullivan, «Jeff Bezos at re:MARS», *Fast Company*, June 6, 2019, www.fastcompany.com/90360687/jeff-bezos-business-advice-5-tips-from-amazons-remars?_ga=2.101831750.679949067.1593530400-358702464.1558396776.
39. John Noble Wilford, «Astronomer Retracts His Discovery of Planet», *New York Times*, January 16, 1992, www.nytimes.com/1992/01/16/us/astronomer-retracts-his-discovery-of-planet.html.
40. Michael D. Lemonick, «When Scientists Screw Up», *Slate*, October 15, 2012, slate.com/technology/2012/10/scientists-make-mistakes-how-astronomers-and-biologists-correct-the-record-when-theyve-screwed-up.html.
41. Adam K. Fetterman and Kai Sassenberg, «The Reputational Consequences of Failed Replications and Wrongness Admission Among Scientists», *PLoS ONE* 10 (2015): e0143723.
42. Adam K. Fetterman et al., «On the Willingness to Admit Wrongness: Validation of a New Measure and an Exploration of Its Correlates», *Personality and Individual Differences* 138 (2019): 193–202.
43. Will Smith, «Fault vs Responsibility», *YouTube*, January 31, 2018, www.youtube.com/watch?v=USsqkd-E9ag.
44. Chase, *A Mind for Murder*.
45. See James Q. Wilson, «In Search of Madness», *New York Times*, January 15, 1998, www.nytimes.com/1998/01/15/opinion/in-search-of-madness.html.

Глава 4. Бойцовский клуб со знаком «плюс»

1. Oscar Wilde, «The Remarkable Rocket», in *The Happy Prince and Other Stories*, ed. L. Carr (London: Heritage Illustrated Publishing, 1888/2014).
2. David McCullough, *The Wright Brothers* (New York: Simon & Schuster, 2015); Tom D. Crouch, *The Bishop's Boys: A Life of Wilbur and Orville Wright* (New York: W. W. Norton, 2003); James Tobin, *To Conquer the Air* (New York: Free Press, 2003); Peter L. Jakab and Rick Young, eds., *The Published Writings of Wilbur and Orville Wright* (Washington, DC: Smithsonian, 2000); Fred Howard, *Wilbur and Orville: A Biography of the Wright Brothers* (New York: Ballantine, 1988).

3. Jesse David Fox, «The History of Tina Fey and Amy Poehler's Best Friendship», *Vulture*, December 15, 2015, www.vulture.com/2013/01/history-of-tina-and-amys-best-friendship.html.
4. Michael Gallucci, «The Day John Lennon Met Paul McCartney», *Ultimate Classic Rock*, July 6, 2015, ultimateclassicrock.com/john-lennon-meets-paul-mccartney.
5. Rosanna Greenstreet, «How We Met: Ben Cohen and Jerry Greenfield», *Independent*, May 28, 1995, www.independent.co.uk/arts-entertainment/how-we-met-ben-cohen-and-jerry-greenfield-1621559.html.
6. Karen A. Jehn, «A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict», *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 256–82.
7. Penelope Spheeris et al., *The Little Rascals*, directed by Penelope Spheeris, Universal Pictures, 1994.
8. William Goldman, *The Princess Bride*, directed by Rob Reiner, 20th Century Fox, 1987.
9. David Mickey Evans and Robert Gunter, *The Sandlot*, directed by David Mickey Evans, 20th Century Fox, 1993.
10. Frank R. C. de Wit, Lindred L. Greer, and Karen A. Jehn, «The Paradox of Intra-group Conflict: A Meta-analysis», *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 360–90.
11. Jiing-Lih Farh, Cynthia Lee, and Crystal I. C. Farh, «Task Conflict and Creativity: A Question of How Much and When», *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 1173–80.
12. Carsten K. W. De Dreu, «When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams», *Journal of Management* 32 (2006): 83–107.
13. Robert S. Dooley and Gerald E. Fryxell, «Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams», *Academy of Management Journal* 42 (1999): 389–402.
14. Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, «How Management Teams Can Have a Good Fight», *Harvard Business Review*, July–August 1997, 77–85.
15. Kathleen McCoy, E. Mark Cummings, and Patrick T. Davies, «Constructive and Destructive Marital Conflict, Emotional Security and Children's Prosocial Behavior», *Journal of Child Psychology and Psychiatry* 50 (2009): 270–79.
16. Donald W. Mackinnon, «Personality and the Realization of Creative Potential», *American Psychologist* 20 (1965): 273–81.
17. Paula Olszewski, Marilyn Kulieke, and Thomas Buescher, «The Influence of the Family Environment on the Development of Talent: A Literature Review», *Journal for the Education of the Gifted* 11 (1987): 6–28.
18. Robert S. Albert, ed., *Genius & Eminence* (Oxford: Pergamon Press, 1992).
19. Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack, and Haylie L. Gomez, «The Psychology of Nice People», *Social and Personality Psychology Compass* 4 (2010): 1042–56;

- Robert R. McCrae and Antonio Terraciano, «National Character and Personality», *Current Directions in Psychological Science* 15 (2006): 156–61.
20. Bryor Sneffella, Daniel Schmidtke, and Victor Kuperman, «National Character Stereotypes Mirror Language Use: A Study of Canadian and American Tweets», *PLoS ONE* 13 (2018): e0206188.
 21. Henk T. van der Molen, Henk G. Schmidt, and Gerard Kruisman, «Personality Characteristics of Engineers», *European Journal of Engineering Education* 32 (2007): 495–501; Gidi Rubinstein, «The Big Five among Male and Female Students of Different Faculties», *Personality and Individual Differences* 38 (2005): 1495–503.
 22. Stéphane Côté and D. S. Moskowitz, «On the Dynamic Covariation between Interpersonal Behavior and Affect: Prediction from Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness», *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 1032–46.
 23. Personal interviews with Brad Bird, November 8, 2018, and April 28, 2020; Nicole Grindle, October 19, 2018, and March 17, 2020; and John Walker, November 21, 2018, and March 24, 2020; «The Creative Power of Misfits», *WorkLife with Adam Grant*, March 5, 2019; Hayagreeva Rao, Robert Sutton, and Allen P. Webb, «Innovation Lessons from Pixar: An Interview with Oscar-Winning Director Brad Bird», *McKinsey Quarterly*, April 1, 2008, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-lessons-from-pixar-an-interview-with-oscar-winning-director-brad-bird; The Making of «The Incredibles», directed by Rick Butler, Pixar, 2005; Alec Bojalad, «The Incredibles 2: Brad Bird on Family, Blu-Ray Extras, and More», *Den of Geek*, October 24, 2018, www.denofgeek.com/tv/the-incredibles-2-brad-bird-on-family-blu-ray-extras-and-more.
 24. Jeffery A. LePine and Linn Van Dyne, «Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability», *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 326–36.
 25. Samuel T. Hunter and Lily Cushenbery, «Is Being a Jerk Necessary for Originality? Examining the Role of Disagreeableness in the Sharing and Utilization of Original Ideas», *Journal of Business and Psychology* 30 (2015): 621–39.
 26. Leslie A. DeChurch and Michelle A. Marks, «Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management», *International Journal of Conflict Management* 12 (2001): 4–22.
 27. Jing Zhou and Jennifer M. George, «When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice», *Academy of Management Journal* 44 (2001): 682–96.
 28. Amir Goldberg et al., «Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness», *American Sociological Review* 81 (2016): 1190–222.

29. Joeri Hofmans and Timothy A. Judge, «Hiring for Culture Fit Doesn't Have to Undermine Diversity», *Harvard Business Review*, September 18, 2019, hbr.org/2019/09/hiring-for-culture-fit-doesnt-have-to-undermine-diversity.
30. Sun Hyun Park, James D. Westphal, and Ithai Stern, «Set Up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders», *Administrative Science Quarterly* 56 (2011): 257–302.
31. Francesca Gino, «Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback», *Harvard Business Review*, September 16, 2016, hbr.org/2016/09/research-we-drop-people-who-give-us-critical-feedback.
32. William Safire, «On Language: Murder Board at the Skunk Works», *New York Times*, October 11, 1987, www.nytimes.com/1987/10/11/magazine/on-language-murder-board-at-the-skunk-works.html.
33. Derek Thompson, «Google X and the Science of Radical Creativity», *The Atlantic*, November 2017, www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/x-google-moonshot-factory/540648.
34. *The Cambridge Companion to Hemingway*, ed. Scott Donaldson (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).
35. David Yeager et al., «Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback across the Racial Divide», *Journal of Experimental Psychology: General* 143 (2014): 804–24.
36. Elizabeth W. Morrison, «Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research», *Academy of Management Annals* 5 (2011): 373–412; Charlan Jeanne Nemeth, *In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business* (New York: Basic Books, 2018).
37. Jennifer A. Chatman and Sigal G. Barsade, «Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation», *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 423–43.
38. De Wit, Greer, and Jehn, «The Paradox of Intragroup Conflict».
39. Ming-Hong Tsai and Corinne Bendersky, «The Pursuit of Information Sharing: Expressing Task Conflicts as Debates vs. Disagreements Increases Perceived Receptivity to Dissenting Opinions in Groups», *Organization Science* 27 (2016): 141–56.
40. Philip M. Fernbach et al., «Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding», *Psychological Science* 24 (2013): 939–46.
41. Leonid Rozenblit and Frank Keil, «The Misunderstood Limits of Folk Science: An Illusion of Explanatory Depth», *Cognitive Science* 26 (2002): 521–62.
42. Matthew Fisher and Frank Keil, «The Curse of Expertise: When More Knowledge Leads to Miscalibrated Explanatory Insight», *Cognitive Science* 40 (2016): 1251–69.
43. Dan R. Johnson, Meredith P. Murphy, and Riley M. Messer, «Reflecting on Explanatory Ability: A Mechanism for Detecting Gaps in Causal Knowledge», *Journal of Experimental Psychology: General* 145 (2016): 573–88.

Глава 5. Танцы с врагами

1. Tim Kreider, *We Learn Nothing: Essays* (New York: Simon & Schuster, 2012).
2. Personal interview with Harish Natarajan, May 23, 2019; «Live Debate: IBM Project Debater», IntelligenceSquared Debates, YouTube, February 11, 2019, www.youtube.com/watch?v=m3u-1yttVw.
3. Nicholas Kristof, «Too Small to Fail», *New York Times*, June 2, 2016, www.nytimes.com/2016/06/02/opinion/building-childrens-brains.html.
4. George Lakoff and Mark Johnson, *Metaphors We Live By* (Chicago: University of Chicago Press, 1980).
5. Neil Rackham, «The Behavior of Successful Negotiators», in *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, ed. Roy Lewicki, Bruce Barry, and David Saunders (New York: McGraw-Hill, 1980/2007).
6. Femke S. Ten Velden, Bianca Beersma, and Carsten K. W. De Dreu, «It Takes One to Tango: The Effects of Dyads' Epistemic Motivation Composition in Negotiations», *Personality and Social Psychology Bulletin* 36 (2010): 1454–66.
7. Maria Popova, «How to Criticize with Kindness: Philosopher Daniel Dennett on the Four Steps to Arguing Intelligently», *BrainPickings*, March 28, 2014, www.brainpickings.org/2014/03/28/daniel-dennett-rapoport-rules-criticism.
8. Fabrizio Butera, Nicolas Sommet, and Céline Darnon, «Sociocognitive Conflict Regulation: How to Make Sense of Diverging Ideas», *Current Directions in Psychological Science* 28 (2019): 145–51.
9. IBM Research Editorial Staff, «Think 2019 Kicks Off with Live Debate between Man and Machine», IBM Research Blog, February 12, 2019, www.ibm.com/blogs/research/2019/02/ai-debate-recap-think-2019; Paul Teich, «IBM Project Debater Speaks to the Future of AI», *The Next Platform*, March 27, 2019, www.nextplatform.com/2019/03/27/ibm-project-debater-speaks-to-the-future-of-ai; Dieter Bohn, «What It's Like to Watch an IBM AI Successfully Debate Humans», *The Verge*, June 18, 2018, www.theverge.com/2018/6/18/17477686/ibm-project-debater-ai.
10. Conor Friedersdorf, «The Highest Form of Disagreement», *The Atlantic*, June 26, 2017, www.theatlantic.com/politics/archive/2017/06/the-highest-form-of-disagreement/531597.
11. Kate A. Ranganath, Barbara A. Spellman, and Jennifer A. Joy-Gaba, «Cognitive 'Category-Based Induction' Research and Social 'Persuasion' Research Are Each about What Makes Arguments Believable: A Tale of Two Literatures», *Perspectives on Psychological Science* 5 (2010): 115–22.
12. Richard E. Petty and Duane T. Wegener, «The Elaboration Likelihood Model: Current Status and Controversies», in *Dual-Process Theories in Social Psychology*, ed. Shelly Chaiken and Yaacov Trope (New York: Guilford, 1999).

13. John Biondo and A. P. MacDonald Jr., «Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts», *Journal of Personality* 39 (1971): 407–19.
14. Daniel C. Feiler, Leigh P. Tost, and Adam M. Grant, «Mixed Reasons, Missed Givings: The Costs of Blending Egoistic and Altruistic Reasons in Donation Requests», *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (2012): 1322–28.
15. Rachel (Penny) Breuhaus, «Get in the Game: Comparing the Effects of Self-Persuasion and Direct Influence in Motivating Attendance at UNC Men's Basketball Games» (honors thesis, University of North Carolina at Chapel Hill, 2009).
16. Elliot Aronson, «The Power of Self-Persuasion», *American Psychologist* 54 (1999): 875–84.
17. David G. Allen, Phillip C. Bryant, and James M. Vardaman, «Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies», *Academy of Management Perspectives* 24 (2017): 48–64.
18. Paul Graham, «How to Disagree», *PaulGraham.com*, March 2008, www.paulgraham.com/disagree.html.
19. Aaron Kozbelt, «Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling 'Darwinian' and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity», *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 2 (2008): 221–35; Adam Grant, «The Surprising Habits of Original Thinkers», TED Talk, February 2016, www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers.
20. See Michael Natkin, «Strong Opinions Loosely Held Might Be the Worst Idea in Tech», *The Glowforge Blog*, May 1, 2019, blog.glowforge.com/strong-opinions-loosely-held-might-be-the-worst-idea-in-tech.
21. Robert J. Cramer, Stanley L. Brodsky, and Jamie DeCoster, «Expert Witness Confidence and Juror Personality: Their Impact on Credibility and Persuasion in the Courtroom», *Journal of the American Academy of Psychiatry and Law* 37 (2009) 63–74; Harvey London, Dennis McSeveney, and Richard Tropper, «Confidence, Overconfidence and Persuasion», *Human Relations* 24 (1971): 359–69.
22. Personal interview with Michele Hansen, February 23, 2018; «The Problem with All-Stars», *WorkLife with Adam Grant*, March 14, 2018.
23. Mike Allen, «Meta-analysis Comparing the Persuasiveness of One-Sided and Two-Sided Messages», *Western Journal of Speech Communication* 55 (1991): 390–404.
24. *The Office*, season 3, episode 23, «Beach Games», May 10, 2007, NBC.
25. *Seinfeld*, season 5, episode 22, «The Opposite», May 19, 1994, NBC.
26. Ovul Sezer, Francesca Gino, and Michael I. Norton, «Humblebragging: A Distinct — and Ineffective — Self-Presentation Strategy», *Journal of Personality and Social Psychology* 114 (2018): 52–74.

Глава 6. Неспортивное поведение

1. Doris Kearns Goodwin, MLB Pro Blog, doriskearnsgoodwin.mlbblogs.com.
2. Personal communications with Daryl Davis, April 10, 2020; Daryl Davis, «What Do You Do When Someone Just Doesn't Like You?», TEDxCharlottesville, November 2017, www.ted.com/talks/daryl_davis_what_do_you_do_when_someone_just_doesn_t_like_you; Dwane Brown, «How One Man Convinced 200 Ku Klux Klan Members to Give Up Their Robes», NPR, August 20, 2017, www.npr.org/transcripts/544861933; Craig Phillips, «Reformed Racists: Is There Life after Hate for Former White Supremacists?», PBS, February 9, 2017, www.pbs.org/independentlens/blog/reformed-racists-white-supremacists-life-after-hate; The Joe Rogan Experience, #1419, January 30, 2020; Jeffrey Fleishman, «A Black Man's Quixotic Quest to Quell the Racism of the KKK, One Robe at a Time», Los Angeles Times, December 8, 2016, www.latimes.com/entertainment/movies/la-ca-film-accidental-courtesy-20161205-story.html.
3. Amos Barshad, «Yankees Suck! Yankees Suck!» Grantland, September 1, 2015, <http://grantland.com/features/yankees-suck-t-shirts-boston-red-sox>.
4. Steven A. Lehr, Meghan L. Ferreira, and Mahzarin R. Banaji, «When Outgroup Negativity Trumps Ingroup Positivity: Fans of the Boston Red Sox and New York Yankees Place Greater Value on Rival Losses Than Own-Team Gains», *Group Processes & Intergroup Relations* 22 (2017): 26–42.
5. Mina Cikara and Susan T. Fiske, «Their Pain, Our Pleasure: Stereotype Content and Schadenfreude», *Annals of the New York Academy of Sciences* 1299 (2013): 52–59.
6. Eduardo Gonzalez, «Most Hated Baseball Team on Twitter?», Los Angeles Times, July 1, 2019, www.latimes.com/sports/mlb/la-sp-most-hated-mlb-teams-twitter-yankees-cubs-dodgers-20190701-story.html.
7. Hannah Schwär, «Puma and Adidas' Rivalry Has Divided a Small German Town for 70 Years — Here's What It Looks Like Now», *Business Insider Deutschland*, October 1, 2018; Ellen Emmerentze Jervell, «Where Puma and Adidas Were Like Hatfields and McCoys», *Wall Street Journal*, December 30, 2014, www.wsj.com/articles/where-adidas-and-pumas-were-like-hatfields-and-mccoys-1419894858; Allan Hall, «Adidas and Puma Bury the Hatchet after 60 Years of Brothers' Feud after Football Match», *Daily Telegraph*, September 22, 2009, www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/germany/6216728/Adidas-and-Puma-bury-the-hatchet-after-60-years-of-brothers-feud-after-football-match.html.
8. Kimberly D. Elsbach and C. B. Bhattacharya, «Defining Who You Are by What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association», *Organization Science* 12 (2001): 393–413.
9. Gavin J. Kilduff et al., «Whatever It Takes to Win: Rivalry Increases Unethical Behavior», *Academy of Management Journal* 59 (2016): 1508–34.

10. Michael Diehl, «The Minimal Group Paradigm: Theoretical Explanations and Empirical Findings», *European Review of Social Psychology* 1 (1990): 263–92.
11. Dave Hauser (@DavidJHauser), December 5, 2019, twitter.com/DavidJHauser/status/1202610237934592000.
12. Philip Furlley, «What Modern Sports Competitions Can Tell Us about Human Nature», *Perspectives on Psychological Science* 14 (2019): 138–55.
13. Robert B. Cialdini et al., «Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies», *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 366–75.
14. John K. Ashton, Robert Simon Hudson, and Bill Gerrard, «Do National Soccer Results Really Impact on the Stock Market?», *Applied Economics* 43 (2011): 3709–17; Guy Kaplanski and Haim Levy, «Exploitable Predictable Irrationality: The FIFA World Cup Effect on the U.S. Stock Market», *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 45 (2010): 535–53; Jerome Geyer-Klingenberg et al., «Do Stock Markets React to Soccer Games? A Meta-regression Analysis», *Applied Economics* 50 (2018): 2171–89.
15. Panagiotis Gkorezis et al., «Linking Football Team Performance to Fans' Work Engagement and Job Performance: Test of a Spillover Model», *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89 (2016): 791–812.
16. Gavin J. Kilduff, Hillary Anger Elfenbein, and Barry M. Staw, «The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition», *Academy of Management Journal* 53 (2010): 943–69.
17. Seth Stephens-Davidowitz, «They Hook You When You're Young», *New York Times*, April 19, 2014, www.nytimes.com/2014/04/20/opinion/sunday/they-hook-you-when-youre-young.html; J. Clement, «Major League Baseball Teams with the Most Facebook Fans as of June 2020», *Statista*, June 16, 2020, www.statista.com/statistics/235719/facebook-fans-of-major-league-baseball-teams.
18. George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1, *A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955).
19. Daniel J. Isenberg, «Group Polarization: A Critical Review and Meta-analysis», *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 1141–51.
20. Robert M. Bray and Audrey M. Noble, «Authoritarianism and Decision in Mock Juries: Evidence of Jury Bias and Group Polarization», *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 1424–30.
21. Cass R. Sunstein and Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014).
22. Liran Goldman and Michael A. Hogg, «Going to Extremes for One's Group: The Role of Prototypicality and Group Acceptance», *Journal of Applied Social Psychology* 46 (2016): 544–53; Michael A. Hogg, John C. Turner, and Barbara Davidson, «Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self-Categorization Theory of Group Polarization», *Basic and Applied Social Psychology* 11 (1990): 77–100.

23. Peter Suedfeld, Katya Legkaia, and Jelena Brcic, «Changes in the Hierarchy of Value References Associated with Flying in Space», *Journal of Personality* 78 (2010): 1411–36.
24. С Луны: «Edgar Mitchell's Strange Voyage», *People*, April 8, 1974, people.com/archive/edgar-mitchells-strange-voyage-vol-1-no-6.
25. Находясь на Земле, астронавты: Personal interview with Jeff Ashby, January 12, 2018; «How to Trust People You Don't Like», *WorkLife with Adam Grant*, March 28, 2018.
26. Johannes Berendt and Sebastian Uhrich, «Rivalry and Fan Aggression: Why Acknowledging Conflict Reduces Tension between Rival Fans and Downplaying Makes Things Worse», *European Sport Management Quarterly* 18 (2018): 517–40.
27. Mark Levine et al., «Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior», *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 443–53.
28. Herbert C. Kelman, «Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case», *American Psychologist* 52 (1997): 212–20.
29. Alison R. Fragale, Karren Knowlton, and Adam M. Grant, «Feeling for Your Foes: Empathy Can Reverse the In-Group Helping Preference» (working paper, 2020).
30. Myron Rothbart and Oliver P. John, «Social Categorization and Behavioral Episodes: A Cognitive Analysis of the Effects of Intergroup Contact», *Journal of Social Issues* 41 (1985): 81–104.
31. ESPN College Football, www.espn.com/video/clip/_id/18106107.
32. *Seinfeld*, season 6, episode 12, «The Label Maker», January 19, 1995, NBC.
33. Tim Kundro and Adam M. Grant, «Bad Blood on the Diamond: Highlighting the Arbitrariness of Acrimony Can Reduce Animosity toward Rivals» (working paper, 2020).
34. Kai Epstude and Neal J. Roese, «The Functional Theory of Counterfactual Thinking», *Personality and Social Psychology Review* 12 (2008): 168–92.
35. Lee Jussim et al., «The Unbearable Accuracy of Stereotypes», in *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, ed. Todd D. Nelson (New York: Psychology Press, 2009).
36. Lee Jussim, Jarret T. Crawford, and Rachel S. Rubinstein, «Stereotype (In)accuracy in Perceptions of Groups and Individuals», *Current Directions in Psychological Science* 24 (2015): 490–97.
37. Jackson G. Lu et al., «Disentangling Stereotypes from Social Reality: Astrological Stereotypes and Discrimination in China», *Journal of Personality and Social Psychology* (2020), psycnet.apa.org/record/2020-19028-001.
38. Gregory R. Maio and James M. Olson, «Values as Truisms: Evidence and Implications», *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 294–311.

39. Paul H. P. Hanel, Gregory R. Maio, and Antony S. R. Manstead, «A New Way to Look at the Data: Similarities between Groups of People Are Large and Important», *Journal of Personality and Social Psychology* 116 (2019): 541–62.
40. Thomas F. Pettigrew and Linda R. Tropp, «A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory», *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 751–83.
41. Jennifer R. Overbeck and Vitaliya Droutman, «One for All: Social Power Increases Self-Anchoring of Traits, Attitudes, and Emotions», *Psychological Science* 24 (2013): 1466–76.
42. Leigh Plunkett Tost, Francesca Gino, and Richard P. Larrick, «When Power Makes Others Speechless», *Academy of Management Journal* 56 (2013): 1465–86.

Глава 7. Заклинатели вакцин и обходительные переговорщики

1. See Eric Boodman, «The Vaccine Whisperers: Counselors Gently Engage New Parents Before Their Doubts Harden into Certainty», *STAT*, August 5, 2019, <https://www.statnews.com/2019/08/05/the-vaccine-whisperers-counselors-gently-engage-new-parents-before-their-doubts-harden-into-certainty/>.
2. Nick Paumgarten, «The Message of Measles», *New Yorker*, August 26, 2019, www.newyorker.com/magazine/2019/09/02/the-message-of-measles; Leslie Roberts, «Why Measles Deaths Are Surging—and Coronavirus Could Make It Worse», *Nature*, April 7, 2020, <https://www.nature.com/articles/d41586-020-01011-6>.
3. Helen Branswell, «New York County, Declaring Emergency over Measles, Seeks to Ban Unvaccinated from Public Places», *STAT*, March 26, 2019, <https://www.statnews.com/2019/03/26/rockland-county-ny-declares-emergency-over-measles/>; Tyler Pager, «‘Monkey, Rat and Pig DNA’: How Misinformation Is Driving the Measles Outbreak among Ultra-Orthodox Jews», *New York Times*, April 9, 2019, www.nytimes.com/2019/04/09/nyregion/jews-measles-vaccination.html.
4. Matthew J. Hornsey, Emily A. Harris, and Kelly S. Fielding, «The Psychological Roots of Anti-Vaccination Attitudes: A 24-Nation Investigation», *Health Psychology* 37 (2018): 307–15.
5. Cornelia Betsch and Katharina Sachse, «Debunking Vaccination Myths: Strong Risk Negations Can Increase Perceived Vaccination Risks», *Health Psychology* 32 (2013): 146–55.
6. Brendan Nyhan et al., «Effective Messages in Vaccine Promotion: A Randomized Trial», *Pediatrics* 133 (2014): e835–42.
7. Zakary L. Tormala and Richard E. Petty, «What Doesn’t Kill Me Makes Me Stronger: The Effects of Resisting Persuasion on Attitude Certainty», *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1298–313.

8. William J. McGuire, «Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches», *Advances in Experimental Social Psychology* 1 (1964): 191–229.
9. John A. Banas and Stephen A. Rains, «A Meta-analysis of Research on Inoculation Theory», *Communication Monographs* 77 (2010): 281–311.
10. Personal communications with Bill Miller, September 3 and 6, 2019.
11. William R. Miller and Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing: Helping People Change*, 3rd ed. (New York: Guilford, 2012).
12. Personal interview with Arnaud Gagneur, October 8, 2019.
13. Arnaud Gagneur et al., «A Postpartum Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interviewing Techniques Improves Short-Term Vaccine Coverage: PromoVac Study», *BMC Public Health* 18 (2018): 811.
14. Thomas Lemaître et al., «Impact of a Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interview Techniques on Long-Term Vaccine Coverage: The PromoVac Strategy», *Human Vaccines & Immunotherapeutics* 15 (2019): 732–39.
15. Carolyn J. Heckman, Brian L. Egleston, and Makary T. Hofmann, «Efficacy of Motivational Interviewing for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-analysis», *Tobacco Control* 19 (2010): 410–16.
16. Brad W. Lundahl et al., «A Meta-analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies», *Research on Social Work Practice* 20 (2010): 137–60.
17. Brian L. Burke, Hal Arkowitz, and Marisa Menchola, «The Efficacy of Motivational Interviewing: A Meta-analysis of Controlled Clinical Trials», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 71 (2003): 843–61.
18. Pam Macdonald et al., «The Use of Motivational Interviewing in Eating Disorders: A Systematic Review», *Psychiatry Research* 200 (2012): 1–11.
19. Marni J. Armstrong et al., «Motivational Interviewing to Improve Weight Loss in Overweight Patients: A Systematic Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials», *Obesity Reviews* 12 (2011): 709–23.
20. Jonathan Rhodes et al., «Enhancing Grit through Functional Imagery Training in Professional Soccer», *Sport Psychologist* 32 (2018): 220–25.
21. Neralie Cain, Michael Gradisar, and Lynette Moseley, «A Motivational School-Based Intervention for Adolescent Sleep Problems», *Sleep Medicine* 12 (2011): 246–51.
22. Conrado J. Grimolizzi-Jensen, «Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change», *Journal of Change Management* 18 (2018): 54–69.
23. Angelica K. Thevos, Robert E. Quick, and Violet Yanduli, «Motivational Interviewing Enhances the Adoption of Water Disinfection Practices in Zambia», *Health Promotion International* 15 (2000): 207–14.
24. Florian E. Klonek et al., «Using Motivational Interviewing to Reduce Threats in Conversations about Environmental Behavior», *Frontiers in Psychology* 6 (2015): 1015; Sofia Tagkaloglou and Tim Kasser, «Increasing Collaborative, Pro-Environmental

- Activism: The Roles of Motivational Interviewing, Self-Determined Motivation, and Self-Efficacy», *Journal of Environmental Psychology* 58 (2018): 86–92.
25. Joshua L. Kalla and David E. Broockman, «Reducing Exclusionary Attitudes through Interpersonal Conversation: Evidence from Three Field Experiments», *American Political Science Review* 114 (2020): 410–25.
 26. Megan Morris, W. Kim Halford, and Jemima Petch, «A Randomized Controlled Trial Comparing Family Mediation with and without Motivational Interviewing», *Journal of Family Psychology* 32 (2018): 269–75.
 27. Sune Rubak et al., «Motivational Interviewing: A Systematic Review and Meta-analysis», *British Journal of General Practice* 55 (2005): 305–12.
 28. Anna Goldfarb, «How to Give People Advice They'll Be Delighted to Take», *New York Times*, October 21, 2019, www.nytimes.com/2019/10/21/smarter-living/how-to-give-better-advice.html.
 29. Molly Magill et al., «A Meta-analysis of Motivational Interviewing Process: Technical, Relational, and Conditional Process Models of Change», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 86 (2018): 140–57; Timothy R. Apodaca et al., «Which Individual Therapist Behaviors Elicit Client Change Talk and Sustain Talk in Motivational Interviewing?», *Journal of Substance Abuse Treatment* 61 (2016): 60–65; Molly Magill et al., «The Technical Hypothesis of Motivational Interviewing: A Meta-analysis of MI's Key Causal Model», *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 82 (2014): 973–83.
 30. Theresa Moyers, «Change Talk», *Talking to Change with Glenn Hinds & Sebastian Kaplan*.
 31. Marian Friestad and Peter Wright, «The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts», *Journal of Consumer Research* 21 (1994): 1–31.
 32. Personal interviews with Betty Bigombe, March 19 and May 8, 2020; see also «Betty Bigombe: The Woman Who Befriended a Warlord», *BBC*, August 8, 2019, www.bbc.com/news/world-africa-49269136.
 33. David Smith, «Surrender of Senior Aide to Joseph Kony Is Major Blow to Lord's Resistance Army», *Guardian*, January 7, 2015, www.theguardian.com/global-development/2015/jan/07/surrender-aide-joseph-kony-blow-lords-resistance-army.
 34. Kate Murphy, «Talk Less. Listen More. Here's How», *New York Times*, January 9, 2010, www.nytimes.com/2020/01/09/opinion/listening-tips.html.
 35. Guy Itzhakov et al., «The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences», *Personality and Social Psychology Bulletin* 44 (2018): 762–78; Guy Itzhakov, Avraham N. Kluger, and Dotan R. Castro, «I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High Quality Listening on Speakers' Attitude Ambivalence», *Personality and Social Psychology Bulletin* 43 (2017): 105–20.

36. Guy Itzchakov and Avraham N. Kluger, «Can Holding a Stick Improve Listening at Work? The Effect of Listening Circles on Employees' Emotions and Cognitions», *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26 (2017): 663–76.
37. Guy Itzchakov and Avraham N. Kluger, «The Power of Listening in Helping People Change», *Harvard Business Review*, May 17, 2018, hbr.org/2018/05/the-power-of-listening-in-helping-people-change.
38. E. M. Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Houghton Mifflin, 1927/1956); see also Graham Wallas, *The Art of Thought* (Kent, England: Solis Press, 1926/2014).
39. Wendy Moffat, E. M. Forster: *A New Life* (London: Bloomsbury, 2011).
40. Judi Brownell, «Perceptions of Effective Listeners: A Management Study», *International Journal of Business Communication* 27 (1973): 401–15.
41. «Poll: 1 in 3 Women Say Pets Listen Better Than Husbands», *USA Today*, April 30, 2010, [usatoday30.usatoday.com/life/lifestyle/pets/2010-04-30-pets-vs-spouses_N.htm](https://www.usatoday30.usatoday.com/life/lifestyle/pets/2010-04-30-pets-vs-spouses_N.htm).
42. Naykky Singh Ospina et al., «Eliciting the Patient's Agenda: Secondary Analysis of Recorded Clinical Encounters», *Journal of General Internal Medicine* 34 (2019): 36–40.
43. M. Kim Marvel et al., «Soliciting the Patient's Agenda: Have We Improved?», *Journal of the American Medical Association* 281 (1999): 283–87.

Глава 8. Эмоциональное общение

1. Amanda Ripley, «Complicating the Narratives», *Solutions Journalism*, June 27, 2018, thewholestory.solutionsjournalism.org/complicating-the-narratives-b91ea06ddf63.
2. Peter T. Coleman, *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts* (New York: PublicAffairs, 2011).
3. Katharina Kugler and Peter T. Coleman, «Get Complicated: The Effects of Complexity on Conversations over Potentially Intractable Moral Conflicts», *Negotiation and Conflict Management Research* (2020), onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ncmr.12192.
4. Matthew Fisher and Frank C. Keil, «The Binary Bias: A Systematic Distortion in the Integration of Information», *Psychological Science* 29 (2018): 1846–58.
5. «The Most Popular Book of the Month», *Vanity Fair*, February 1920, babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015032024203&view=1up&seq=203&q1=divide%20the%20world.
6. Walt Whitman, *Leaves of Grass*, in *Walt Whitman: The Complete Poems*, ed. Francis Murphy (London: Penguin Classics, 1855/2005).
7. Ripley, «Complicating the Narratives».
8. Mike DeBonis and Emily Guskin, «Americans of Both Parties Overwhelmingly Support 'Red Flag' Laws, Expanded Background Checks for Gun Buyers, Washington Post–ABC News Poll Finds», *Washington Post*, September 9, 2019, www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2019/09/09/americans-of-both-parties-overwhelmingly-support-red-flag-laws-expanded-background-checks-for-gun-buyers-washington-post-abc-news-poll-finds/.

- washingtonpost.com/politics/americans-of-both-parties-overwhelmingly-supported-flag-laws-expanded-gun-background-checks-washington-post-abc-news-poll-finds/2019/09/08/97208916-ca75-11e9-a4f3-c081a126de70_story.html; Domenico Montanaro, «Poll: Most Americans Want to See Congress Pass Gun Restrictions», NPR, September 10, 2019, www.npr.org/2019/09/10/759193047/poll-most-americans-want-to-see-congress-pass-gun-restrictions.
9. Moira Fagan and Christine Huang, «A Look at How People around the World View Climate Change», Pew Research Center, April 18, 2019, www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/18/-look-at-how-people-around-the-world-view-climate-change.
 10. «Environment», Gallup, news.gallup.com/poll/1615/environment.aspx; «About Six in Ten Americans Think Global Warming Is Mostly Human-Caused», Yale Program on Climate Change, December 2018, climatecommunication.yale.edu/wp-content/uploads/2019/01/climate_change_american_mind_december_2018_1-3.png.
 11. Ben Tappin, Leslie Van Der Leer, and Ryan McKay, «You're Not Going to Change Your Mind», New York Times, May 27, 2017, www.nytimes.com/2017/05/27/opinion/sunday/youre-not-going-to-change-your-mind.html.
 12. Lawrence C. Hamilton, «Education, Politics and Opinions about Climate Change: Evidence for Interaction Effects», *Climatic Change* 104 (2011): 231–42.
 13. Al Gore, «The Case for Optimism on Climate Change», TED, February 2016, www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change.
 14. Steven Levy, «We Are Now at Peak TED», *Wired*, February 19, 2016, www.wired.com/2016/02/we-are-now-at-peak-ted.
 15. Al Gore, «We Can't Wish Away Climate Change», New York Times, February 27, 2010, www.nytimes.com/2010/02/28/opinion/28gore.html.
 16. «Global Warming's Six Americas», Yale Program on Climate Change Communication, climatecommunication.yale.edu/about/projects/global-warmings-six-americas.
 17. Alexander Michael Petersen, Emmanuel M. Vincent, and Anthony LeRoy Westerling, «Discrepancy in Scientific Authority and Media Visibility of Climate Change Scientists and Contrarians», *Nature Communications* 10 (2019): 3502.
 18. Matto Mildenerberger and Dustin Tingley, «Beliefs about Climate Beliefs: The Importance of Second-Order Opinions for Climate Politics», *British Journal of Political Science* 49 (2019): 1279–307.
 19. Philipp Schmid and Cornelia Betsch, «Effective Strategies for Rebutting Science Denialism in Public Discussions», *Nature Human Behavior* 3 (2019): 931–39.
 20. Anne Marthe van der Bles et al., «The Effects of Communicating Uncertainty on Public Trust in Facts and Numbers», *PNAS* 117 (2020): 7672–83.
 21. Uma R. Karmarkar and Zakary L. Tormala, «Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion», *Journal of Consumer Research* 36 (2010): 1033–49.

22. Tania Lombrozo, «In Science Headlines, Should Nuance Trump Sensation?», NPR, August 3, 2015, www.npr.org/sections/13.7/2015/08/03/428984912/in-science-headlines-should-nuance-trump-sensation.
23. Vincenzo Solfrizzi et al., «Coffee Consumption Habits and the Risk of Mild Cognitive Impairment: The Italian Longitudinal Study on Aging», *Journal of Alzheimer's Disease* 47 (2015): 889–99.
24. Ariana Eunjung Cha, «Yesterday's Coffee Science: It's Good for the Brain. Today: Not So Fast . . .» *Washington Post*, August 28, 2015, www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2015/07/30/yesterdays-coffee-science-its-good-for-the-brain-today-not-so-fast.
25. «Do Scientists Agree on Climate Change?», NASA, <https://climate.nasa.gov/faq/17/do-scientists-agree-on-climate-change>; John Cook et al., «Consensus on Consensus: A Synthesis of Consensus Estimates on Human-Caused Global Warming», *Environmental Research Letters* 11 (2016): 048002; David Herring, «Isn't There a Lot of Disagreement among Climate Scientists about Global Warming?», *ClimateWatch Magazine*, February 3, 2020, www.climate.gov/news-features/climate-qa/isnt-there-lot-disagreement-among-climate-scientists-about-global-warming.
26. Carolyn Gramling, «Climate Models Agree Things Will Get Bad. Capturing Just How Bad Is Tricky», *ScienceNews*, January 7, 2020, www.sciencenews.org/article/why-climate-change-models-disagree-earth-worst-case-scenarios.
27. Troy H. Campbell and Aaron C. Kay, «Solution Aversion: On the Relation between Ideology and Motivated Disbelief», *Journal of Personality and Social Psychology* 107 (2014): 809–24.
28. Paul G. Bain et al., «Co-Benefits of Addressing Climate Change Can Motivate Action around the World», *Nature Climate Change* 6 (2016): 154–57.
29. Matthew Feinberg and Robb Willer, «The Moral Roots of Environmental Attitudes», *Psychological Science* 24 (2013): 56–62.
30. Christopher Wolsko, Hector Ariceaga, and Jesse Seiden, «Red, White, and Blue Enough to Be Green: Effects of Moral Framing on Climate Change Attitudes and Conservation Behaviors», *Journal of Experimental Social Psychology* 65 (2016): 7–19.
31. Mary Annais Heglar, «I Work in the Environmental Movement. I Don't Care If You Recycle», *Vox*, May 28, 2019, www.vox.com/the-highlight/2019/5/28/18629833/climate-change-2019-green-new-deal; Bob Berwyn, «Can Planting a Trillion Trees Stop Climate Change? Scientists Say It's a Lot More Complicated», *Inside Climate News*, May 27, 2020, insideclimatenews.org/news/26052020/trillion-trees-climate-change?gclid=EAIaIqobChMIrb6n1qHF6gIVFIInICh2kggWNEAAYAiAAEgI-sPD_BwE.
32. Lewis Bott et al., «Caveats in Science-Based News Stories Communicate Caution without Lowering Interest», *Journal of Experimental Psychology: Applied* 25 (2019): 517–42.

33. See, for example, Ute Hülshager, Neil R. Anderson, and Jesus F. Salgado, «Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-analysis Spanning Three Decades of Research», *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1128–45; Cristian L. Dezsö and David Gaddis Ross, «Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation», *Strategic Management Journal* 33 (2012): 1072–89; Samuel R. Sommers, «On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations», *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 597–612; Denise Lewin Loyd et al., «Social Category Diversity Promotes Premeeting Elaboration: The Role of Relationship Focus», *Organization Science* 24 (2013): 757–72.
34. Elizabeth Mannix and Margaret A. Neale, «What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations», *Psychological Science in the Public Interest* 6 (2005): 31–55.
35. Lisa Leslie, «What Makes a Workplace Diversity Program Successful?», Center for Positive Organizations, January 22, 2020, positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-makes-a-workplace-diversity-program-successful.
36. Edward H. Chang et al., «The Mixed Effects of Online Diversity Training», *PNAS* 116 (2019): 7778–83.
37. Julian Matthews, «A Cognitive Scientist Explains Why Humans Are So Susceptible to Fake News and Misinformation», *NiemanLab*, April 17, 2019, www.niemanlab.org/2019/04/a-cognitive-scientist-explains-why-humans-are-so-susceptible-to-fake-news-and-misinformation.
38. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam Books, 1995) and «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, January 2004; Jordan B. Peterson, «There Is No Such Thing as EQ», *Quora*, August 22, 2019, www.quora.com/What-is-more-beneficial-in-all-aspects-of-life-a-high-EQ-or-IQ-This-question-is-based-on-the-assumption-that-only-your-EQ-or-IQ-is-high-with-the-other-being-average-or-below-this-average.
39. Dana L. Joseph and Daniel A. Newman, «Emotional Intelligence: An Integrative Meta-analysis and Cascading Model», *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 54–78; Dana L. Joseph et al., «Why Does Self-Reported EI Predict Job Performance? A Meta-analytic Investigation of Mixed EI», *Journal of Applied Psychology* 100 (2015): 298–342.
40. Ella Miron-Spektor, Francesca Gino, and Linda Argote, «Paradoxical Frames and Creative Sparks: Enhancing Individual Creativity through Conflict and Integration», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2011): 229–40; Dustin J. Sleesman, «Pushing Through the Tension While Stuck in the Mud: Paradox Mindset and Escalation of Commitment», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 155 (2019): 83–96.
41. Joseph and Newman, «Emotional Intelligence».

42. Adam Grant, «Emotional Intelligence Is Overrated», LinkedIn, September 30, 2014, www.linkedin.com/pulse/20140930125543-69244073-emotional-intelligence-is-overrated.
43. Olga Khazan, «The Myth of ‘Learning Styles,’» The Atlantic, April 11, 2018, www.theatlantic.com/science/archive/2018/04/the-myth-of-learning-styles/557687.
44. Harold Pashler et al., «Learning Styles: Concepts and Evidence», *Psychological Science in the Public Interest* 9 (2008): 105–19.
45. Adam Grant, «Can We End the Meditation Madness?», New York Times, October 9, 2015, www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html.
46. Adam Grant, «MBTI, If You Want Me Back, You Need to Change Too», Medium, November 17, 2015, medium.com/@AdamMGrant/mbti-if-you-want-me-back-you-need-to-change-too-c7f1a7b6970; Adam Grant, «Say Goodbye to MBTI, the Fad That Won’t Die», LinkedIn, September 17, 2013, www.linkedin.com/pulse/20130917155206-69244073-say-goodbye-to-mbti-the-fad-that-won-t-die.
47. Adam Grant, «The Fine Line between Helpful and Harmful Authenticity», New York Times, April 10, 2020, www.nytimes.com/2020/04/10/smarter-living/the-fine-line-between-helpful-and-harmful-authenticity.html; Adam Grant, «Unless You’re Oprah, ‘Be Yourself’ Is Terrible Advice», New York Times, June 4, 2016, www.nytimes.com/2016/06/05/opinion/sunday/unless-youre-oprah-be-yourself-is-terrible-advice.html.
48. John Rawls, *A Theory of Justice* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1971).
49. Rhia Catapano, Zakary L. Tormala, and Derek D. Rucker, «Perspective Taking and Self-Persuasion: Why ‘Putting Yourself in Their Shoes’ Reduces Openness to Attitude Change», *Psychological Science* 30 (2019): 424–35.
50. Tal Eyal, Mary Steffel, and Nicholas Epley, «Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective», *Journal of Personality and Social Psychology* 114 (2018): 547–71.
51. Yascha Mounk, «Republicans Don’t Understand Democrats— and Democrats Don’t Understand Republicans», The Atlantic, June 23, 2019, www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/06/republicans-and-democrats-dont-understand-each-other/592324.
52. Julian J. Zlatev, «I May Not Agree with You, but I Trust You: Caring about Social Issues Signals Integrity», *Psychological Science* 30 (2019): 880–92.
53. Corinne Bendersky, «Resolving Ideological Conflicts by Affirming Opponents’ Status: The Tea Party, Obamacare and the 2013 Government Shutdown», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 153 (2014): 163–68.
54. Patti Williams and Jennifer L. Aaker, «Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?», *Journal of Consumer Research* 28 (2002): 636–49.
55. Beca Grimm, «11 Feelings There Are No Words for in English», Bustle, July 15, 2015, www.bustle.com/articles/97413-11-feelings-there-are-no-words-for-in-english-for-all-you-emotional-word-nerds-out.

56. Bill Demain et al., «51 Wonderful Words with No English Equivalent», Mental Floss, December 14, 2015, www.mentalfloss.com/article/50698/38-wonderful-foreign-words-we-could-use-english.
57. Kate Bratskeir, «‘Kummerspeck,’ or Grief Bacon, Is the German Word for What Happens When You Eat When You’re Sad», Mic, December 19, 2017, www.mic.com/articles/186933/kummerspeck-or-grief-bacon-is-the-german-word-for-eating-when-sad.
58. Ibram X. Kendi, *How to Be an Antiracist* (New York: One World, 2019).
59. Don Lemon, «She Called Police on Him in Central Park. Hear His Response», CNN, May 27, 2020, www.cnn.com/videos/us/2020/05/27/christian-cooper-central-park-video-lemon-ctn-sot-intv-vpx.cnn.

Глава 9. Переписываем учебник

1. Grant Allen [pseud. Olive Pratt Rayner], *Rosalba: The Story of Her Development* (London: G. P. Putnam’s Sons, 1899).
2. Personal interview with Erin McCarthy, January 14, 2020; Scott Anderson, «Wisconsin National Teacher of the Year Nominee Is from Greendale», Patch, August 20, 2019, patch.com/wisconsin/greendale/wisconsin-national-teacher-year-nominee-greendale.
3. Deborah Kelemen, «The Magic of Mechanism: Explanation-Based Instruction on Counterintuitive Concepts in Early Childhood», *Perspectives on Psychological Science* 14 (2019): 510–22.
4. Sam Wineburg, Daisy Martin, and Chauncey Monte-Sano, *Reading Like a Historian* (New York: Teachers College Press, 2013).
5. «Teacher Materials and Resources», *Historical Thinking Matters*, <http://historical-thinkingmatters.org/teachers>.
6. Elizabeth Emery, «Have Students Interview Someone They Disagree With», *Heterodox Academy*, February 11, 2020, heterodoxacademy.org/viewpoint-diversity-students-interview-someone.
7. Annabelle Timsit, «In the Age of Fake News, Here’s How Schools Are Teaching Kids to Think Like Fact-Checkers», Quartz, February 12, 2019, qz.com/1533747/in-the-age-of-fake-news-heres-how-schools-are-teaching-kids-to-think-like-fact-checkers.
8. Rose Troup Buchanan, «King Tutankhamun Did Not Die in Chariot Crash, Virtual Autopsy Reveals», *Independent*, October 20, 2014, www.independent.co.uk/news/science/king-tutankhamun-did-not-die-in-chariot-crash-virtual-autopsy-reveals-9806586.html.
9. Brian Resnick, «Farts: Which Animals Do, Which Don’t, and Why», *Vox*, October 19, 2018, www.vox.com/science-and-health/2018/4/3/17188186/does-it-fart-book-animal-farts-dinosaur-farts.

10. Louis Deslauriers et al., «Measuring Actual Learning versus Feeling of Learning in Response to Being Actively Engaged in the Classroom», *PNAS* 116 (2019): 19251–57.
11. Scott Freeman et al., «Active Learning Increases Student Performance in Science, Engineering, and Mathematics», *PNAS* 111 (2014): 8410–15.
12. Jochen I. Menges et al., «The Awestruck Effect: Followers Suppress Emotion Expression in Response to Charismatic but Not Individually Considerate Leadership», *Leadership Quarterly* 26 (2015): 626–40.
13. Adam Grant, «The Dark Side of Emotional Intelligence», *The Atlantic*, January 2, 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720.
14. M. Stains et al., «Anatomy of STEM Teaching in North American Universities», *Science* 359 (2018): 1468–70.
15. Grant Wiggins, «Why Do So Many HS History Teachers Lecture So Much?», April 24, 2015, rantwiggins.wordpress.com/2015/04/24/why-do-so-many-hs-history-teachers-lecture-so-much.
16. Robert Nozick, *Anarchy, State, and Utopia* (New York: Basic Books, 1974).
17. Guido Schwerdt and Amelie C. Wupperman, «Is Traditional Teaching Really All That Bad? A Within-Student Between-Subject Approach», *Economics of Education Review* 30 (2011): 365–79.
18. Felipe De Brigard, «If You Like It, Does It Matter If It's Real?», *Philosophical Psychology* 23 (2010): 43–57.
19. Asahina Robert, «The Inquisitive Robert Nozick», *New York Times*, September 20, 1981, www.nytimes.com/1981/09/20/books/the-inquisitive-robert-nozick.html.
20. Ken Gewertz, «Philosopher Nozick Dies at 63», *Harvard Gazette*, January 17, 2002, news.harvard.edu/gazette/story/2002/01/philosopher-nozick-dies-at-63; see also Hilary Putnam et al., «Robert Nozick: Memorial Minute», *Harvard Gazette*, May 6, 2004, news.harvard.edu/gazette/story/2004/05/robert-nozick.
21. Joachim Stoeber and Kathleen Otto, «Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges», *Personality and Social Psychology Review* 10 (2006): 295–319.
22. Dana Harari et al., «Is Perfect Good? A Meta-analysis of Perfectionism in the Workplace», *Journal of Applied Psychology* 103 (2018): 1121–44.
23. Philip L. Roth et al., «Meta-analyzing the Relationship between Grades and Job Performance», *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 548–56.
24. Adam Grant, «What Straight-A Students Get Wrong», *New York Times*, December 8, 2018, www.nytimes.com/2018/12/08/opinion/college-gpa-career-success.html.
25. Donald W. Mackinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist* 17 (1962): 484–95.
26. Karen Arnold, *Lives of Promise: What Becomes of High School Valedictorians* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

27. Mike Kaiser, «This Wharton Senior's Letter Writing Project Gets Global Attention», Wharton School, February 17, 2016, www.wharton.upenn.edu/story/wharton-seniors-letter-writing-project-gets-global-attention.
28. Aloysius Wei Lun Koh, Sze Chi Lee, and Stephen Wee Hun Lim, «The Learning Benefits of Teaching: A Retrieval Practice Hypothesis», *Applied Cognitive Psychology* 32 (2018): 401–10; Logan Fiorella and Richard E. Mayer, «The Relative Benefits of Learning by Teaching and Teaching Expectancy», *Contemporary Educational Psychology* 38 (2013): 281–88; Robert B. Zajonc and Patricia R. Mullaney, «Birth Order: Reconciling Conflicting Effects», *American Psychologist* 52 (1997): 685–99; Peter A. Cohen, James A. Kulik, and Chen-Lin C. Kulik, «Educational Outcomes of Tutoring: A Meta-analysis of Findings», *American Educational Research Journal* 19 (1982): 237–48.
29. Personal interview with Ron Berger, October 29, 2019; Ron Berger, *An Ethic of Excellence: Building a Culture of Craftsmanship with Students* (Portsmouth, NH: Heinemann, 2003); Ron Berger, Leah Rugen, and Libby Woodfin, *Leaders of Their Own Learning: Transforming Schools through Student-Engaged Assessment* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
30. Kirill Fayn et al., «Confused or Curious? Openness/Intellect Predicts More Positive Interest-Confusion Relations», *Journal of Personality and Social Psychology* 117 (2019): 1016–33.
31. Eleanor Duckworth, *The Having of Wonderful Ideas* (New York: Teachers College Press, 2006).
32. Elisabeth Vogl et al., «Surprised-Curious-Confused: Epistemic Emotions and Knowledge Exploration», *Emotion* 20 (2020): 625–41.
33. Ron Berger, «Critique and Feedback— The Story of Austin's Butterfly», December 8, 2012, www.youtube.com/watch?v=hqh1MRWZjms.

Глава 10. Раньше мы так не делали

1. Kurt Vonnegut, *Player Piano* (New York: Dial Press, 1952/2006).
2. Tony Reichardt, «The Spacewalk That Almost Killed Him», *Air & Space Magazine*, May 2014, www.airspacemag.com/space/spacewalk-almost-killed-him-180950135/?all.
3. Matej Černe et al., «What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity», *Academy of Management Journal* 57 (2014): 172–92; Markus Baer and Michael Frese, «Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance», *Journal of Organizational Behavior* 24 (2003): 45–68.
4. Julia Rozovsky, «The Five Keys to a Successful Google Team», *re:Work*, November 17, 2015, rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team.

5. Anita L. Tucker and Amy C. Edmondson, «Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change», *California Management Review* 45 (2003): 55–72; Amy C. Edmondson, «Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error», *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (1996): 5–28.
6. William A. Kahn, «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», *Academy of Management Journal* 33 (1990): 692–724.
7. Amy C. Edmondson, «How Fearless Organizations Succeed», *strategy+ business*, November 14, 2018, www.strategy-business.com/article/How-Fearless-Organizations-Succeed.
8. Amy Edmondson, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 350–83.
9. Paul W. Mulvey, John F. Veiga, and Priscilla M. Elsass, «When Teammates Raise a White Flag», *Academy of Management Perspectives* 10 (1996): 40–49.
10. Howard Berkes, «30 Years after Explosion, Challenger Engineer Still Blames Himself», NPR, January 28, 2016, www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/28/464744781/30-years-after-disaster-challenger-engineer-still-blames-himself.
11. Joel Bach, «Engineer Sounded Warnings for Columbia», ABC News, January 7, 2006, abcnews.go.com/Technology/story?id=97600&page=1.
12. Personal interview with Ellen Ochoa, December 12, 2019.
13. Personal interview with Chris Hansen, November 12, 2019.
14. Constantinos G. V. Coutifaris and Adam M. Grant, «Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing, Feedback-Seeking, and Humility on Team Psychological Safety Over Time» (working paper, 2020).
15. Celia Moore et al., «The Advantage of Being Oneself: The Role of Applicant Self-Verification in Organizational Hiring Decisions», *Journal of Applied Psychology* 102 (2017): 1493–513.
16. Wharton Follies, «Mean Reviews: Professor Edition», March 22, 2015, www.youtube.com/watch?v=COOaEVSu6ms&t=3s.
17. Kerry Roberts Gibson, Dana Harari, and Jennifer Carson Marr, «When Sharing Hurts: How and Why Self-Disclosing Weakness Undermines the Task-Oriented Relationships of Higher-Status Disclosers», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 144 (2018): 25–43.
18. Itamar Simonson and Barry M. Staw, «Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action», *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 419–26; Jennifer S. Lerner and Philip E. Tetlock, «Accounting for the Effects of Accountability», *Psychological Bulletin* 125 (1999): 255–75.
19. Amy C. Edmondson, «The Competitive Imperative of Learning», *Harvard Business Review*, July–August 2008, hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning.

20. Jeff Bezos, «2016 Letter to Shareholders», www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm.
21. Barry M. Staw, Sigal G. Barsade, and Kenneth W. Koput, «Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans», *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 130–42.

Глава 11. Уход от тоннельного мышления

1. Jack Handey, «My First Day in Hell», *New Yorker*, October 23, 2006, www.newyorker.com/magazine/2006/10/30/my-first-day-in-hell.
2. William B. Swann Jr. and Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding», *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (2001): 1160–75.
3. Locke and Latham, «Building a Practically Useful Theory».
4. Peter M. Gollwitzer, «Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans», *American Psychologist* 54 (1999): 493–503.
5. James Y. Shah and Arie W. Kruglanski, «Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding», *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): 1261–80.
6. Barry M. Staw and Jerry Ross, «Understanding Behavior in Escalation Situations», *Science* 246 (1989): 216–20.
7. Dustin J. Sleesman et al., «Putting Escalation of Commitment in Context: A Multi-level Review and Analysis», *Academy of Management Annals* 12 (2018): 178–207.
8. Colin F. Camerer and Roberto A. Weber, «The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw and Hoang's NBA Data», *Journal of Economic Behavior & Organization* 39 (1999): 59–82.
9. Glen Whyte, «Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54 (1993): 430–55.
10. Joel Brockner, «The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review* 17 (1992): 39–61.
11. Dustin J. Sleesman et al., «Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment», *Academy of Management Journal* 55 (2012): 541–62.
12. Jon M. Jachimowicz et al., «Why Grit Requires Perseverance and Passion to Positively Predict Performance», *PNAS* 115 (2018): 9980–85; Angela Duckworth and James J. Gross, «Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success», *Current Directions in Psychological Science* 23 (2014): 319–25.
13. Larbi Alaoui and Christian Fons-Rosen, «Know When to Fold 'Em: The Grit Factor», *Universitat Pompeu Fabra: Barcela GSE Working Paper Series* (2018).

14. Gale M. Lucas et al., «When the Going Gets Tough: Grit Predicts Costly Perseverance», *Journal of Research in Personality* 59 (2015): 15–22; see also Henry Moon, «The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas», *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 533–40.
15. Lee Crust, Christian Swann, and Jacquelyn Allen-Collinson, «The Thin Line: A Phenomenological Study of Mental Toughness and Decision Making in Elite High-Altitude Mountaineers», *Journal of Sport and Exercise Psychology* 38 (2016): 598–611.
16. Wim Meeus et al., «Patterns of Adolescent Identity Development: Review of Literature and Longitudinal Analysis», *Developmental review* 19 (1999): 419–61.
17. Otilia Obodaru, «The Self Not Taken: How Alternative Selves Develop and How They Influence Our Professional Lives», *Academy of Management Review* 37 (2017): 523–53.
18. Michelle Obama, *Becoming* (New York: Crown, 2018).
19. Shoshana R. Dobrow, «Dynamics of Callings: A Longitudinal Study of Musicians», *Journal of Organizational Behavior* 34 (2013): 431–52.
20. Justin M. Berg, Adam M. Grant, and Victoria Johnson, «When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings», *Organization Science* 21 (2010): 973–94.
21. Chris Rock, *Tamborine*, directed by Bo Burnham, Netflix, 2018.
22. Ryan F. Lei et al., «Children Lose Confidence in Their Potential to ‘Be Scientists,’ but Not in Their Capacity to ‘Do Science,’ » *Developmental Science* 22 (2019): e12837.
23. Marjorie Rhodes, Amanda Cardarelli, and Sarah-Jane Leslie, «Asking Young Children to ‘Do Science’ Instead of ‘Be Scientists’ Increases Science Engagement in a Randomized Field Experiment», *PNAS* 117 (2020): 9808–14.
24. Alison Doyle, «How Often Do People Change Jobs during a Lifetime?», *The Balance Careers*, June 15, 2020, www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-jobs-2060467.
25. Shoshana R. Dobrow and Jennifer Tosti-Kharas, «Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice», *Journal of Career Assessment* 20 (2012): 264–80.
26. Ian McGregor et al., «Compensatory Conviction in the Face of Personal Uncertainty: Going to Extremes and Being Oneself», *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (2001): 472–88.
27. Ofer Malamud, «Breadth Versus Depth: The Timing of Specialization in Higher Education», *Labour* 24 (2010): 359–90.
28. Herminia Ibarra, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
29. Herminia Ibarra, «Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation», *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 764–91.
30. Iris B. Mauss et al., «Can Seeking Happiness Make People Unhappy? Paradoxical Effects of Valuing Happiness», *Emotion* 11 (2011): 807–15.

31. Brett Q. Ford et al., «Desperately Seeking Happiness: Valuing Happiness Is Associated with Symptoms and Diagnosis of Depression», *Journal of Social and Clinical Psychology* 33 (2014): 890–905.
32. Lucy McGuirk et al., «Does a Culture of Happiness Increase Rumination Over Failure?», *Emotion* 18 (2018): 755–64.
33. Ed Diener, Ed Sandvik, and William Pavot, «Happiness Is the Frequency, Not the Intensity, of Positive versus Negative Affect», in *Subjective Well-Being: An Interdisciplinary Perspective*, ed. Fritz Strack, Michael Argyle, and Norbert Schwartz (New York: Pergamon, 1991).
34. Barbara L. Fredrickson et al., «A Functional Genomic Perspective on Human Well-Being», *PNAS* 110 (2013): 13684–89; Emily Esfahani Smith, «Meaning Is Healthier Than Happiness», *The Atlantic*, August 1, 2013, www.theatlantic.com/health/archive/2013/08/meaning-is-healthier-than-happiness/278250.
35. Jon M. Jachimowicz et al., «Igniting Passion from Within: How Lay Beliefs Guide the Pursuit of Work Passion and Influence Turnover», *PsyArXiv* 10.31234/osf.io/qj6y9, last revised July 2, 2018, <https://psyarxiv.com/qj6y9/>.
36. Brett Q. Ford et al., «Culture Shapes Whether the Pursuit of Happiness Predicts Higher or Lower Well-Being», *Journal of Experimental Psychology: General* 144 (2015): 1053–62.
37. *Saturday Night Live*, season 44, episode 19, «Adam Sandler», May 4, 2019, NBC.
38. Elizabeth W. Dunn, Timothy D. Wilson, and Daniel T. Gilbert, «Location, Location, Location: The Misprediction of Satisfaction in Housing Lotteries», *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (2003): 1421–32; Kent C. H. Lam et al., «Cultural Differences in Affective Forecasting: The Role of Focalism», *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 1296–309.
39. Ernest Hemingway, *The Sun Also Rises* (New York: Scribner, 1926/2014).
40. Kennon M. Sheldon and Sonja Lyubomirsky, «Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, Not Your Circumstances», *Journal of Happiness Studies* 7 (2006): 55–86; Kennon M. Sheldon and Sonja Lyubomirsky, «Change Your Actions, Not Your Circumstances: An Experimental Test of the Sustainable Happiness Model», in *Happiness, Economics, and Politics: Towards a Multi-disciplinary Approach*, ed. Amitava Krishna Dutt and Benjamin Radcliff (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009).
41. Jane E. Dutton and Belle Rose Ragins, *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007).
42. Paul A. O’Keefe, Carol S. Dweck, and Gregory M. Walton, «Implicit Theories of Interest: Finding Your Passion or Developing It?», *Psychological Science* 29 (2018): 1653–64.
43. Michael M. Gielnik et al., «‘I Put in Effort, Therefore I Am Passionate’: Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship», *Academy of Management Journal* 58 (2015): 1012–31.

44. Adam M. Grant, «The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions», *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 108–24; Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang, and Frederick P. Morgeson, «Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature», *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 1332–56; Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas, and Amy Wrzesniewski, «On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review», *Research in Organizational Behavior* 30 (2010): 91–127.
45. Dan P. McAdams, «Generativity in Midlife», *Handbook of Midlife Development*, ed. Margie E. Lachman (New York: Wiley, 2001).
46. John Stuart Mill, *Autobiography* (New York: Penguin Classics, 1883/1990).
47. Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: Braziller, 1969).
48. Arie W. Kruglanski et al., «The Architecture of Goal Systems: Multifinality, Equifinality, and Counterfinality in Means-Ends Relations», *Advances in Motivation Science* 2 (2015): 69–98; Dante Cicchetti and Fred A. Rogosch, «Equifinality and Multifinality in Developmental Psychopathology», *Development and Psychopathology* 8 (1996): 597–600.
49. Nancy Groves, «EL Doctorow in Quotes: 15 of His Best», *Guardian*, July 21, 2015, www.theguardian.com/books/2015/jul/22/el-doctorow-in-quotes-15-of-his-best.
50. Amy Wrzesniewski and Jane E. Dutton, «Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work», *Academy of Management Review* 26 (2001): 179–201.
51. Amy Wrzesniewski and Jane Dutton, «Having a Calling and Crafting a Job: The Case of Candice Billups», *William Davidson Institute*, University of Michigan, November 12, 2009.
52. Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton, and Gelaye Debebe, «Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work», *Research in Organizational Behavior* 25 (2003): 93–135.
53. «A World without Bosses», *WorkLife with Adam Grant*, April 11, 2018.

Эпилог

1. Candace Falk, Barry Pateman, and Jessica Moran, eds., *Emma Goldman*, vol. 2, *A Documentary History of the American Years* (Champaign: University of Illinois Press, 2008).
2. Richard Brautigan, *Trout Fishing in America* (New York: Delta, 1967).
3. Max K. Planck, *Scientific Autobiography and Other Papers* (New York: Greenwood, 1950/1968).
4. «Societies Change Their Minds Faster Than People Do», *Economist*, October 31, 2019, www.economist.com/graphic-detail/2019/10/31/societies-change-their-minds-faster-than-people-do.

5. William Whewell, *The Philosophy of the Inductive Sciences* (New York: Johnson, 1840/1967); «William Whewell», *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, December 23, 2000, last revised September 22, 2017, plato.stanford.edu/entries/whewell.
6. Franklin D. Roosevelt, «Address at Oglethorpe University», May 22, 1932, www.presidency.ucsb.edu/documents/address-oglethorpe-university-atlanta-georgia.
7. «Hoover and Roosevelt», *New York Times*, May 24, 1932, www.nytimes.com/1932/05/24/archives/hoover-and-roosevelt.html.
8. Paul Stephen Hudson, «A Call for 'Bold Persistent Experimentation': FDR's Oglethorpe University Commencement Address, 1932», *Georgia Historical Quarterly* (Summer 1994), https://georgiainfo.galileo.usg.edu/topics/history/related_article/progressive-era-world-war-ii-1901-1945/background-to-fdrs-ties-to-georgia/a-call-for-bold-persistent-experimentation-fdrs-oglethorpe-university-comm.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;

+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»

125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru /
www.eksmo.ru

Санкт-Петербург

СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара

Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург

Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск

Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

МИО∞ Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing



#mifbooks

Научно-популярное издание

Серия «Гибкое мышление»

Адам Грант

Подумайте еще раз

Сила знания о незнании

Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Ольга Дергачева*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Анна Матвеева, Анна Пенская*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

Россия, 123104, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

mann-ivanov-ferber.ru

vk.com/mifbooks



Если знание — это сила, то понимание, что мы знаем не все, — это мудрость.

Интеллект обычно рассматривается как способность думать и учиться, но в быстро меняющемся мире есть еще один набор когнитивных навыков — гораздо более важных: способность переосмысливать и переучиваться.

Адам Грант, профессор Уортонской школы бизнеса, увлекательно, с многочисленными примерами из разных жизненных областей рассказывает, почему мы выбираем комфорт убеждений и избегаем сомнений. Вы узнаете, почему мы окружаем себя людьми, поддакивающими нашим выводам, тогда как нам следует тяготеть к тем, кто бросает вызов нашему мыслительному процессу.

Благодаря этой книге вы сможете:

- посмотреть на реальность без предубеждений;
- открыть в себе внутреннего ученого: бесконечно любопытного, настроенного скептически, в меру уверенного в себе;
- научиться пересматривать устоявшиеся взгляды;
- сформировать содержательные, а не межличностные конфликты, которые приведут команду к поиску решения.

Не нужно верить всему, что мы думаем, или усваивать все, что чувствуем. Присоединяйтесь к людям, которые учатся новому в течение всей жизни.

